Treasury Board of Canada Secretariat
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Business Transformation Enablement Program

An Executive Overview

September 2004

Canada

105-05955/

Business Transformation Enablement Program

An Executive Overview

September 2004

© Her Majesty the Queen in Right of Canada,
represented by the President of the Treasury Board, 2004
Catalogue No. BT22-95/2004
ISBN 0-662-68497-4

This document is available in alternative formats
and on the Treasury Board of Canada Secretariat's Web site at the following address:
www.tbs-sct.gc.ca

Foreword – What the BTEP Toolkit is and who it is for

Through the Business Transformation Enablement Program (BTEP), a set of tools has been developed to provide an integrated approach for strategic management and alignment, and business transformation. This document summarizes the latest release of the BTEP Toolkit (Release Two).

The Toolkit's ultimate purpose is to support **high value interoperability and integration in government** – to provide the alignment, scoping, design, and implementation tools necessary for rigorous strategic planning and integrated strategic design across governments and jurisdictions, in order to be able to move from visioning to actually implementing integrated solutions. High value integration is defined as common business processes, common services and consolidated service delivery that produces sustainable savings *and* better results for citizens.

The Toolkit is NOT intended for the exclusive use of systems architects in government. Indeed, if its use it limited to that community, it will fail. The Toolkit is meant for executives at all levels: Deputy Ministers and Assistant Deputy Ministers concerned with strategic management and the alignment of business processes to achieve operational efficiencies and better outcomes for citizens; Directors General engaged in collaboration to design and implement business solutions, particularly ones crossing administrative and jurisdictional boundaries, and Directors implementing and managing change.

Developed specifically for government, the Toolkit uses public service language and respects the unique operating realities of government. It provides a common language for business transformation in government so that executives and project managers can "talk" to systems designers and architects to improve their ability to direct, manage and control business transformation projects. It provides a common approach for business transformation in government that makes an intrinsic part of the process the need for multi-stakeholder engagement; consensus building; rigorous risk management; staged or phased implementation to ensure business continuity; inter-jurisdictional cooperation, and meeting demanding transparency and accountability requirements. These requirements *all* distinguish business design in government and MUST be respected for projects to succeed.

What the Toolkit does *not* do is decide what the specific priorities for the governments' policy, programming and operational infrastructure are. It provides a way to categorize public sector priorities, both public facing and internal, under "themes" such as health, protection, and economy; and, stakeholder engagement, management of government information, and client delivery support. But it does *not* decide where in these areas, governments ought to set priorities for transformation. These decisions belong in the political realm.

However, by providing a disciplined, rigorous and comprehensive means by which these decisions can be resourced with reliable analysis, and then a methodology for implementation rooted in proven techniques for planning, design and project management, it enhances the likelihood that transformation in any area will succeed. Taken as a whole it provides an approach tailored to the needs of governments to enable them to achieve operational efficiency gains and better outcomes for citizens through strategic management and alignment, and rigorously planned and well executed business transformation.

The BTEP Toolkit is being developed and promulgated by the BTEP Office at the Treasury Board of Canada Secretariat. Release Two provides more detailed guidelines and specifications, including a handbook, glossary and templates to aid practitioners, notably business architects and modellers, in using the tools. It also includes more descriptive high level products for executives and program managers, including this Overview, to aid them in understanding the Toolkit, and assessing its utility and potential merits.

Table of Contents

Foreword – What the BTEP Toolkit is and who it is for i

Context 1

The Barrier to Implementation: "The Vision Trap" 3

A New Way of Thinking about the Business of Government:
the Business Transformation Enablement Program (BTEP) 5

The BTEP Vision and Design Goals 12

The Origins and Elements of the BTEP Tool Kit 15

The Transformation Roadmap 18

The Governments of Canada Strategic Reference Models (GSRM) 19

The Transformation Framework 24

Enablers and Requirement Domains 27

The BTEP Design and Planning Methodology 29

Early Adopters 31

Next Steps 36

Annex A: Sample of the GSRM's Programs and Services Model 39

Annex B: Detailed version of the Public Sector Business Model 43

Context

The traditional structures of government often cannot keep pace with changing public priorities. Programs and services offered by one area of government often are not integrated with other areas. This makes it difficult for government to respond to changing priorities as human, financial and program resources get "locked-in" to structures defined by home organizations, rather than structures defined by the point of view of the citizens served.

- From, Strengthening Public Sector Management: An Overview of the Government Action Plan and Key Initiatives

Government is increasingly looking to integrate more of its policies, processes and services. Recent changes to the structure of government such as the creation of the new portfolio of Public Safety and Emergency Preparedness, and the commitment to increase transparency, accountability and value-for-money in the Government of Canada's Action Plan *Strengthening Public Sector Management*, all point in this direction.

Criteria for Cabinet's Expenditure Review Committee's spending and operational reviews link the need to generate savings with "transformative change" that re-aligns spending and program delivery. Implementation criteria explicitly require that the **horizontal implications of proposed changes**, as well as their effects on other levels of government, be fully explored, alongside the impacts on policy, operational and delivery capacity. Unless there is rigorous analysis, changes intended to produce savings in specific program areas could in fact result in increased future costs across governments, and unanticipated pressures in other program areas.

In his most recent report to the Prime Minister, the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet has established that among his goals for the Public Service of Canada is that it be "**continually transforming its policies and programs** through creativity and innovation to serve Canadians better." For the coming year, the Clerk has identified four specific measures to move forward, including "continuing to increase service delivery options for Canadians through our **service transformation initiatives** and our presence in communities across Canada."

Service transformation demands that the business of government – the "pieces" of government concerned with delivering specific types of programs and services to specific clients and the internal capabilities and services associated with them – need to be identified and defined in a systematic way across the whole of government to be successfully integrated and aligned around client groups and/or around common internal functions, such as HR services, financial administration and materiel management.

Meanwhile, **Canadians are increasingly demanding seamless, integrated services from their governments**, which is one of the main drivers behind the Government of Canada's Service Vision for Canadians. A lack of integration weakens the likelihood that clients will access the right combination of programs and services at the right time. Opportunities to achieve synergies are lost; the compliance burden is greater than it needs to be, and in some cases, when they use a program provided by one department or level of government, citizens and

businesses are denied access or inadvertently penalized for using a program provided by another.

The onus is on the citizen, the organization or the business, to find their way through a complex array of programs and services, whose application criteria and compliance requirements are, from the client perspective, often duplicative, confusing and contradictory. One way or another, to extract the maximum benefit from public policies and programming, someone has to do the integration work. At the present time, most of that has to be done by those least equipped to do it well: the program clients themselves, or communities of front-line workers who try but either don't have the knowledge tools and/or can't make the linkages across programs because integrated delivery isn't part of program design.

The same dynamic holds true inside government. Many executives, managers and employees across the system struggle daily to access the information and the corporate services they need to carry out their work and to meet their reporting, accountability and performance requirements. They must rely on an infrastructure of policies, practices, processes and procedures that often appears incoherent and too complex to understand and navigate effectively. Instead of enabling them to deliver results on-time and supporting their productivity, it undermines responsiveness and erodes their – and by default – the government's effectiveness.

The Barrier to Implementation: "The Vision Trap"

Interest in horizontal integration has been apparent for some time: what is new are decided efforts to integrate vertically – across national, state/regional and local levels of government. Governments that attempt this level of integration face greater technical complexity as well as new challenges in organizing the governance and funding of these new initiatives. These challenges will have to be mastered, as vertical interoperability will be critical for true service transformation.

- From, e-Government Leadership: High Performance , Maximum Value, Accenture, 2004

Much is made of the potential to use new information and communication technologies to improve decision-making, respond to change, transform services and improve their delivery, and make government work better. But technology alone is *not* the solution. It is no more or less important than any other "link" in the value chain, or function to get from Point A to Point B. It is certainly not more important than people – HR is the most valuable operational asset an organization has and the most important element in any business transformation project.

Since the mid 1990s, when interdepartmental efforts began in earnest to explore using new information and communication technologies to make government work better, executives in government have learned that the most promising solutions depend on a government-wide approach. Where projects have offered undeniable and relatively achievable benefits across government – for instance, a common solution for secure e-mail – they have been executed successfully. But "enterprising IT" like this is easy, business transformation is not. Business transformation is not about re-tuning or tweaking or adding functionality to the status quo. It is revolutionary. It involves fundamental business redesign to achieve net productivity gains – in government's case, significant improvements in client satisfaction, cost efficiencies and savings, policy outcomes, transparency and accountability.

The sheer size, scope and expense of these projects, not to mention their implications for information management, privacy, and HR policy, means they are well beyond the capacity of most departments and agencies to execute alone. However, most are still typically viewed as IT projects (rather than business transformation projects), widely acknowledged to be the projects least comprehensible to line management and the most difficult to get them involved in. In many cases, executives and program managers don't know enough about specific IT capabilities that might enable transformation; and IT managers don't know enough about policy and programs to avoid overstating the potential of IT capabilities to enable transformation. The result is two communities with shared interests, but with no way to talk to each other and collaborate effectively.

The result has been an often seemingly endless process of visioning, conceptual work and business case development that fails to break through the "vision trap." Without a rigorous and disciplined process of strategic analysis, business modelling, and transformation planning and design across the whole of government – itself requiring a major cultural shift in *how* government works – the questions senior executives ask aren't adequately answered by business strategists. They need to be answered within the context of a disciplined process that allows for collaboration.

discussion and approval enabling a project to progress iteratively and predictably, and move out of the vision trap.

Surveys show that 70% to 90% of organizations fail to successfully execute their strategies. In most cases, the failure is one of execution, not the strategy itself. Our own research traces this failure to two causes. Since there is no generally accepted way to describe a strategy, organizations are attempting to execute something that isn't even articulated. The second is that management systems aren't linked to organizational strategy. If the primary drivers of organizational change do not focus on the strategy, successful execution is impossible.

- From "Strategic management: An Emerging Profession," by Robert S. Kaplan and David P. Norton, in Balanced Scorecard Report, Volume 6, Number 3, May-June, 2004

Issues that impede implementation typically concern the interdependencies within and between departments and agencies, and other jurisdictions. Executives know that this is where there is the greatest potential for high value integration and cost savings. They also know that business transformation undertaken without identifying and analyzing these interdependencies is more likely than not to promote valueless redundancy, perpetuate silos; exacerbate service incoherence, and result in unanticipated costs of one kind or another.

The link between strategic management and alignment and "implementable" business transformation

A government that can lead change to reach its goals must be able to align and analyze its business using a common language around common functions, and types of programs and services and their client groups, *across the entire enterprise*. Where it pursues transformation, it should be able to do so swiftly and predictably. This requires integrated strategic design and a rigorous, structured transformation methodology. Such a methodology would also need to be adopted *across the entire enterprise* and be supported by a governance process specifically designed to provide oversight, review and approval at predetermined points along the continuum from visioning to implementation. Without a combined capacity to undertake strategic management and alignment, and pursue business transformation using a common, disciplined, structured, iterative process, successfully moving from conceptual "visioning" exercises to implementation will be increasingly problematic.

The government's **ability to transform swiftly** to advance client-centred service delivery and to identify areas where resources could be liberated to be reallocated to higher value outputs demands that there be one compatible and coherent approach to overall business design and alignment, and business transformation. If, across government, the ways that we define and understand the "as is" state, and then scope, design, plan, and execute business transformation to move to the "to be state" aren't compatible, coherent and efficient, then it's highly unlikely that the outcomes will be.

A New Way of Thinking about the Business of Government: the Business Transformation Enablement Program (BTEP)

BTEP facilitates change. It provides a disciplined method that will allow us to move our transformation agenda forward, providing design and alignment tools to enable rapid change in business processes and the infrastructure that supports them.

Several of the BTEP tools used for strategic management and alignment have existed in one form or another for well over a decade – a common inter-jurisdictional language for public services has been evolving in Canadian municipalities and some provinces since the mid 1990s. Likewise frameworks to help large private sector organizations manage complexity and plan business transformation have been in use since the 1960s. In 2002, Treasury Board Secretariat, through BTEP, harvested proven tools and models in use across the public and private sectors to develop an integrated, business driven approach for aligning and transforming government services.

BTEP provides a formal, standardized approach for strategic management and alignment, and the planning, design and implementation of business transformation. It makes it possible to design and implement change that integrates programs and services in a coherent, effective and timely manner to reach strategic goals, and ensure that underlying business processes and systems are interoperable where they need to be, streamlined, and efficient. What makes BTEP unique is that it has developed an approach that respects the specific cultural, procedural, and operating realities *of* government.

The Cultural Imperative: Respecting Governments' Guardianship Role

Where the private sector's fundamental role is to trade, government's is about guardianship. Where the private sector is primarily concerned with delivering commercial gain and shareholder value, the public sector in Canada is concerned with societal wellbeing and stakeholder value – which is captured in the phrase "peace, order and good government." Effective guardianship – good government – in a democratic society that balances individual rights with mutual responsibility and the good of society overall, encompasses a combination of leadership, protection and stewardship. This makes the work of governments far more complex and fraught with many more considerations than work in any other realm. While it may be much harder to get a transformation project up and running in government than it would be in the private sector, *it is much harder for good reasons*.

For example, the banking industry in Canada has implemented an e-enabled service delivery infrastructure in record time. However, banks have the latitude to take business decisions that result in the loss of some customers who can't afford to buy their own computer and switch to Internet banking. These are likely to be among a bank's least profitable

customers. Assuming regulatory authorities are successfully protecting competition, banking customers who can't or won't use e-services have options – other financial institutions continuing to specialize in in-person service.

For governments, on the other hand, individuals who can't use e-services are likely to be some of the heaviest program users. Normally, there is no alternative service provider. A program's optimum cost/benefit is dependent on successfully reaching and serving as many of the people in the target population with a unique need as possible. If those most in need can't access the program that exists to help them, then by any measure the program is not succeeding. Adopting an e-enabled service delivery solution that program clients can't use when there are no alternative service providers to turn to would be an abrogation of government's guardianship role.

This illustrates how good management in the public sector – pursuing a service transformation strategy that has as its overriding objective ensuring all program clients can continue to access services – would likely be considered bad management in the private sector, where profits and the shareholder value they create are the main objectives. The role of guardian and the role of trader are fundamentally different. It is a mistake to assume that business strategies that succeed in one will work in the other, because the outcomes that constitute success are fundamentally different.

Governments have made investments without having a standard view of what outcomes constitute value. They also have picked targets that failed to give an accurate picture of how well their programs were delivering against their e-Government visions...This is an important point, as many governments have set targets in the past that were misaligned with what constitutes real value for their citizens.

- From, e-Government Leadership: High Performance, Maximum Value, Accenture, 200

From the public sector management perspective, the challenge is delivering real value creation *for the citizenry*, and being seen to be doing so. Strategic management and alignment must be directly linked to performance measurement, and the measures used must correspond to what constitutes real value for citizens. This requires that there be one set of citizen focused outcomes under overarching, high level themes that encompass all of the programs and services of government – public facing and internal – and for which strategic goals and targets can be set. These citizen focussed outcomes are, for governments, essentially the equivalent of profits in the private sector. They would stand as the key measures of the value of what governments do in fulfilling their guardianship role. The

Input	Output	Citizen-focussed outcome
# of police officers	# of arrests	Crime reduction
# of foreign service officers	# of interventions on behalf of citizens abroad	Canadians' safety and security in foreign countries
# of Call Centre Agents	# of calls handled	Successful resolution of problems at first point of contact

effectiveness of government programs and services would be assessed based on their contributions to these outcomes, as opposed to simply efficiency in converting inputs into outputs. Programs and services across government would be assessed against the same set of broad strategic goals.

BTEP's Public Sector Business Model, part of the Government Strategic Reference Models, provides this whole of government tool. It provides a way to align policies, programs and services, irrespective of administrative units or even jurisdictions, under high-level themes that can link to strategic goals and desired outcomes. It provides a way to "discover" inconsistencies *between* policies, programs and services, and counter-productive results across them for strategic goals and outcomes. It enables strategic management and alignment by resourcing senior level decision makers with the intelligence they need to initiate re-design to better achieve strategic goals commensurate with government's guardianship role, across all relevant policies, programs and services.

BTEP not only aligns to the Management Accountability Framework (MAF) but also fully supports the MAF by providing managers with specific implementation tools. While the MAF can be said to describe the end-state vision of how the government would like to operate in the future, BTEP provides the methods, frameworks, processes and tools to actually achieve the vision.

It supports resource review and the reallocation of spending from lower to higher priorities. At the present time, the Government of Canada does not have the means by which to rigorously assess whether an internal administrative area, or a particular public program or service, supports a high, medium or low priority. For example, we know that HR capacity in some areas of the public service is under severe pressure. But how do we convincingly demonstrate to Ministers, Parliamentarians and Canadians that investments in HR will help the government obtain the in-house scientific and security expertise it needs to better manage another SARS outbreak, or better predict and prepare for a terrorist attack? Investments in public health and security can be expected to rank very high as priorities, but HR-related expenditures rarely do.

The Public Sector Business Model provides an integrated view of government, which tied into the Management Accountability Framework, would encourage collaboration and enable resource allocation where it can do the most good and deliver the greatest public benefit. Parliamentarians, most recently in a report by the Government Operations and Estimates Committee, have requested more horizontal and cross departmental information that establishes better linkages between program activities, resources and citizen-focussed results. This tool would facilitate the collection of that information.

To meet high level strategic goals, and continue operating as effectively and efficiently as possible, governments are under constant pressure to transform their business processes. The new "steady state" is constant change, exemplified recently by the restructuring of government to facilitate integrated policy development and program delivery, including in income security and in public health and safety, and the ongoing

Strategic management is increasingly being recognized as an important, ongoing competitive opportunity, not a one-time effort. Too critical to relegate to ad hoc internal teams or outside consultants, strategic management is a core competency, as vital as financial management or human resources, that must be firmly established within the boundaries of the organization.

- From "Strategic management: An Emerging Profession, by Robert S. Kaplan and David P. Norton, in Balanced Scorecard Report, Volume 6, Number 3, May-June, 2004

Expenditure Review process. Change, running the gamut from demographic shifts in the Canadian population to international threats to domestic security, is the driving *external* force to continually adapt and adjust. Ongoing review and reallocation to higher priorities to ensure that government programs continue to be relevant, effective and affordable, is the main *internal* driver for business transformation.

Whether change is internally or externally driven, to be successful, business transformation in government must be anchored in high level strategic business goals, and the desired "to be" state must be aligned with an increased capacity to deliver citizen-focussed outcomes. BTEP's Public Sector Business Model and the GSRM would support senior executives by ensuring that rigorous analysis and strategic alignment is conducted to determine where to pursue integration first to deliver the best returns. On a project by project basis, risk management would improve because through strategic management and alignment, interdependencies will have been identified and factored into transformation designs, plans and budgets from the outset.

The Procedural Imperative: Enabling Multiple Stakeholder Engagement

To plan, design and implement transformative change government must engage a very wide range of stakeholders. But, the cultures of departments, agencies and jurisdictions are often very different. Because the scope of most business transformation in government is horizontal and/or inter-jurisdictional (i.e., vertical), departments, agencies and jurisdictions need a common language and a common process to work collaboratively, and define and describe programs and services *the same way*, irrespective of their administrative and jurisdictional divisions.

In government organizations... the quagmire of potential political and technical pitfalls (to integration) is much more tedious. Procedural isolationism is a way of life within many departments that have become so accustomed to operating independently that data sharing is sometimes inconceivable. Furthermore, such departments often lack the common sense of purpose that drives private business leaders to work together. Given that data exchange is a fundamental component of ubiquitous e-government, such attitudes represent a significant obstacle.

- From, In Interoperability We Trust, by David Braue, CIO, Government of Australia, 2004

To discover where there are strategic opportunities to leverage knowledge, information and systems, business owners need to be able to find other processes that theirs could or should "fit" with, and thereby identify interoperability and/or integration opportunities. This means they need a common "reference" tool that catalogues *everything* governments do. Ideally, this tool would also allow them to emulate solutions that work successfully elsewhere, for similar types of programs and services.

As they move forward towards implementation, business owners from different departments and jurisdictions, need a common, standardized approach for planning, design and implementation: a common methodology, based on a common language and the same iterative approach to planning, designing, costing and implementing change. This would ensure that transformation projects are able to be managed the same way, and would support greater coherence, compatibility, and interoperability between and among business processes. Having one proven and reliable "off the shelf" approach for any business transformation project would make the transformation process itself more efficient. Governments would build a stronger transformation execution capability as their transformation project teams[1] become steadily more adept using a common methodology.

By having its own approach for strategic management and alignment, and business transformation, tailored to the business of government that uses public service language and concepts, the public sector can expect stronger designs and more rapid implementation because executives, managers and systems designers in, across, *and* outside governments would be better able to "talk" to one another. The BTEP tools enable

[1] These teams include people who fill roles including project manager, business analyst, transformation specialist, HR specialist, planner, policy analyst (to identify potential legislative requirements), and last but not least, business modeller and designer, otherwise known as the business architect. The methodology enables all those fulfilling these roles to coordinate and carry out their various functions, including ensuring that the architect knows *what* to model and design.

collaboration and the engagement of government stakeholders by providing:

- A way to get a clear, holistic picture or view of all of governments' business processes and their context,
- The means by which to determine where and how these processes can best be adjusted or re-designed to achieve business goals, and
- A step-by step approach to develop designs and implementation plans that are sustainable and that accurately reflect what the resource implications of transformation are.

Arguably the greatest benefit is design reusability. One of the main goals of BTEP is achieving standardized designs for common business processes across the Government of Canada in order to be able to share more of them and, where it makes sense, move toward common services. By using the same methodology, each transformation project would enrich the next, capitalizing on previous design work. A storehouse or "catalogue" of designs would accumulate, which would, over time, make the design process faster and more robust. The Government of Canada would be fully exploiting the knowledge it creates about its business processes and how to modernize them, including where to implement more common services. It would also build a much stronger transformation execution capability, which would be to the ultimate benefit of *all* its clients, taxpayers and Canadians.

High-performance governments...hold themselves accountable; they actively accept their role as stewards of the public trust; and they make their operations and results transparent to all.

- From, e-Government Leadership: High Performance, Maximum Value, Accenture, 2004

The Operating Imperative: Transparency and Accountability

Governments in Canada are under increasing pressure to *demonstrate* due diligence and "value for money." However, at the present time definitions of value are administratively-driven, set by individual departments and agencies independent of one another. The Government of Canada does not have a common way to define what it does and assess the value of that activity, independent of administrative mandates. Priority setting and investment decisions made on a government-wide basis largely rely on departments and agencies linking *their* costs to *their* results. This does not anticipate the need to make informed choices *between* what departments and agencies do, and *between* levels of government, and to assess the relative value of these activities against the same set of outcomes.

This entrenches structural inefficiencies across governments, which exacerbates complexity, drives up costs and constrains the ability to adopt new, more productive ways of operating and delivering services from a whole of government perspective. The Government of Canada's ability to operate strategically is undermined, as is its ability to demonstrate value for money against overarching priorities – the "national goals" that all departments and agencies, albeit to varying degrees, are expected to work towards.

Institutions, from health care to political systems, have reached the point, says Professor Taylor, where "people simply cannot fathom" how they work or should work, and this, he believes, is at the core of a widespread sentiment not to waste time voting. "If there is perceived psychological control, then people feel motivated...I think our political institutions have become so big, so unwieldy, so complex that none of us feel we have any control. And that leads to frustration." To this sense of impossible size, the University of Manitoba's Mr. Neville would add a feeling of uncontrollable speed – the modern technology that has, in fact, made people feel overwhelmed. "The Public," he says, "is more inclined to become critical and fed up more quickly."

- From, "The country is in 'a very cantankerous mood'" by Roy MacGregor, in the Globe and Mail, June 12, 2004

These goals are expressed rhetorically, notably in the Speech From the Throne, but they are not integrated into reference models for the government as a whole that would enable cross program (and cross jurisdictional) alignment against them. Communicating what the government is already doing; what it could or should be doing more or less of, or what could be done differently; and finally, what new things need to done to close gaps to meet national goals, is extraordinarily difficult. Furthermore, the ability of the government to undertake sound and rigorous cost benefit analysis across its programming to demonstrate value for money and for the purposes of resource reallocation to better meet national goals is limited.

The complexity of governing to meet national goals without the capacity to undertake rigorous cross program and cross jurisdictional alignment and analysis is a significant impediment to the kind of transparency and accountability Canadians expect. The BTEP tools address this requirement. They not only provide the means to organize and streamline the workings of government, helping "order evolve out of chaos," they simplify the process that "whole of government" transparency and accountability ultimately depends on: making a direct connection between national priorities, government activities and citizen-focussed outcomes. BTEP's tools have been designed to enable government to understand, control and manage its operational environment in a far more strategic manner than it is able to do today, including by making the best possible use of current policies, programming and legacy systems; identifying and prioritizing the new polices, programs and systems that are needed; and, ensuring that all this supports the government's operational objectives and national goals.

The BTEP Vision and Design Goals

At the contextual level, if government is to improve its capacity to respond to the increasing preponderance of "horizontal" issues – everything from sustainable development to public health and security – the policy capacity in departments and agencies has to be more interoperable. Departments and agencies have to be able to share and exchange information at all levels, rapidly, to collaborate effectively and develop timely and responsive policy responses.

"Web transactions are less expensive than transactions in other forms, so increasing the number of services offered via the Web has the potential to make dramatic improvements in the organization's efficiency and productivity. However, achieving overall cost savings can only be achieved with a strong Web strategy that is supported by the ***transformation of other citizen contact channels, and by back-office systems*** *that support the Web and other channels. Without a comprehensive strategy, implementing Web self-service will likely result in higher aggregate costs for government.*

– from "Understanding True Costs of Self-Service in Government," Gartner Inc, Research Note, 12 April 2003

If government wants to provide citizen-centred services and build an integrated, multi-channel service delivery network to support seamless citizen-centred access to government information and services then minimally, relevant legislation, regulations and policies have to be harmonized, more programs have to be integrated, and the business processes that support program management and delivery have to be re-designed to leverage and share client information.

If government wants to improve the efficiency of its operational infrastructure, including its information systems, and streamline a multitude of internal services that do basically the same things in Human Resources, financial, records and materiel management, then it is inevitably aiming for fewer systems and common services to support its internal administrative operations that can "interoperate" and share information.

In BTEP, interoperability is defined as *having the ability to share and exchange data, to combine information management tasks, or to join-up business processes.* Integration to support strategic outcomes, including improved service to Canadians, enhanced public safety and security, and more productive government operations, depends on achieving higher levels of interoperability. Governments must minimize the number of times the same data is collected, and maximize their ability to share that data for a much wider range of applications. How and what information is collected, managed, stored and shared, and the degree to which it can be used and re-used, is at the root of enabling governments to improve program effectiveness, service delivery and efficiency.

Beyond managing information better to improve outcomes and operational efficiency, there are important secondary benefits from interoperability and integration including significant positive economic and social impacts from more innovative and cost-effective government, as well as the possibility of greater citizen engagement and higher levels of public confidence in government's overall efficacy.

To realize all these benefits, governments need a common approach to alignment and design so they can develop and implement information management solutions that are economical and affordable. The need for a

"simplification dividend" is increasingly apparent as government moves toward implementing an integrated, multi-channel, client-centred service vision. It has become abundantly clear to executives and managers that service transformation that includes e-enabled self-service, which offers significant potential to reduce the costs of service transactions with clients, must involve the transformation of service delivery across *all* channels to *all* clients otherwise *no net savings will result*. However, designing and implementing a new, integrated multi-channel service delivery network is too complex and fraught with too much potential for cost overruns, to be successfully undertaken without a thorough, disciplined and standardized approach to alignment and design to assure decision makers that there will be a return on investment in service transformation (and when) *before* dollars flow.

To achieve greater interoperability and integration, and produce savings, government needs a disciplined "whole of government" approach for planning and design *as it pursues business transformation*. Consequently, the vision for BTEP is: ***To build the planning, design and implementation capability for sustainable whole-of-government client or citizen-centred transformation and to provide the design and alignment tools that will enable rapid change.***

BTEP has a number of goals for business design to support this vision. They are:

- To enable Strategic Management and Alignment across departments and agencies, and levels of government
- To achieve standardized designs for **consistent outcomes from business transformation that enable interoperable and integrated** business processes across the Government of Canada.
  - This would mean that as business transformation is pursued, all major business processes and the information systems that support them for common business functions would be designed in a similar fashion, adhering to a common set of standards and guidelines. As a result, departments and agencies would be better able to leverage and reuse designs and share more core business processes and information systems (e.g., through common services), reducing costs and improving interoperability.

- To enable horizontal governance for strategic management and alignment and transformation, including horizontal accountabilities and **shared governance of information stewardship** across governments.
  - This would mean that as departments and agencies, and governments, alone or together, pursue business transformation, they harmonize how they manage and treat data – how they store, destroy and share it – to meet business goals in compliance with legislative responsibilities in areas like privacy. Ultimately, this would require all departments and agencies in the Government of Canada to respect and adhere to a common governance process for how information is used.

Achieving these design goals for government programs, using the BTEP tools for strategic management and alignment, and for business transformation, will require:

- Adoption of an "outcome-oriented" management philosophy that integrates performance measures and service levels across all aspects of operation and design;
- Adoption of the same formal methods for all aspects of business process and information systems design, including data design and tagging;
- A strong, centrally-facilitated governance process to oversee design;
- Reusing processes, data and technologies to support simplification, standardization, flexibility and agility in a secure environment; and,
- The "retirement" of older, duplicative systems.

The Origins and Elements of the BTEP Tool Kit

Since 1998, systems designers in the Chief Information Officer Branch, Treasury Board Secretariat, have been working through the Federated Architecture Program (FAP) to develop a "whole of government view" of IT systems in an effort to develop a road map or blueprint for greater *interoperability*. Making government information and services more easily accessible to Canadians and improving governments' operational efficiency has long been understood to require that more of governments' program delivery and administrative infrastructure – specifically its information systems – interoperate.

There are three basic levels of interoperability. They are:

- **Business Interoperability** – Common methods and shared services for collaboration, including workflow, decision making and business transactions
- **Information Interoperability** – Common terminology, definition and structure of information, along with shared services for its retrieval and management
- **Technical Interoperability** – Common methods and shared services for the communication, storage, processing and presentation of data

In June 2000, FAP Iteration One or FAP1 presented broad principles for achieving technical interoperability, and outlined an initial process and conceptual design for *federated technology architecture*. A number of important lessons have been learned since the publication of that document, principally that technical interoperability cannot and should not drive business interoperability. Governments have to know *why* they want to be interoperable and agree on *what* business goals interoperability should support, before they can hope to successfully transform their information management and technical systems.

Depending on governments' business goals and the scope of potential transformation project(s), change affecting, for instance, the skill requirements of employees or the physical location of a processing centre, will be as important as information technology to eventual success. In other words, there's a great deal more to be considered to successfully transform the business of governments than technology architecture alone. Furthermore, while many underlying processes and systems across government are similar and/or duplicative, mandates are not. For the most part, line management can be expected to insist that the uniqueness of their mandates means they need their own processes and infrastructures *unless* the same approach is used government-wide to analyze business processes to make advantageous opportunities for interoperability and integration explicit. Once these opportunities are defined and their implications understood, the same methodological approach must be

employed for planning and design to ensure compatibility. Above all, a common language is essential to enable strategic, informed and coherent analysis, decision-making, design and implementation.

With this understanding, the Chief Information Officer Branch (CIOB) of Treasury Board Secretariat (TBS) launched the Business Transformation Enablement Program in May, 2002 to develop a common approach for business-driven interoperability and integration suited to the public sector. The main assumption driving BTEP's work is that with designs for business interoperability and/or integration that rigorously address the challenges and requirements specific to the unique business of governments, it will be far easier and more straightforward to achieve information and technical interoperability across governments. The whole point of undertaking transformation in the first place – to better meet governments' business goals – will have been well defined, and senior management will be in a much better position to "get out of the vision trap" and move to implementation. In short, they will have more knowledge about what change will look like, what it will do, what it will involve, and what it will cost, *before* taking decisions to move forward.

There are five major elements in BTEP's tool kit, which are discussed in more detail in subsequent sections of this document. They are:

1. A **Transformation Roadmap**, which allows business owners to locate where they are on a "maturity curve" towards transformation.

2. **The Governments of Canada Strategic Reference Models** (GSRM), which is the tool used to depict or map how a government enterprise, or program or process works (or could work), such as by identifying what services are there, why are they there, who benefits from them, and how service design can be changed. The GSRM standardizes business modeling for governments, using public service language and concepts. These "whole of government" business models enable cross-program alignment and the identification of redundancies, gaps and opportunities for joint or integrated program or service delivery. One model in the GSRM is the **Public Sector Business Model.** It provides a "view" of all of the business of government that enables direct links to be made between policies, programs, services, clients and outcomes, irrespective of administrative or jurisdictional "silos". It provides an organized way of looking at the business of governments aligned with the Government of Canada's existing performance model (i.e., *Canada's Performance*), and serves as the foundation for strategic management and alignment and integrated planning, including the development of a governance model.

3. **The BTEP Transformation Framework**, which brings together a blueprint and an agenda for scoping and producing the deliverables necessary to move to implementation. It provides the structure for the

GSRM, including defining and organizing all the elements of an enterprise, one or more programs, or a business process, that must be considered in transformation planning and business design.

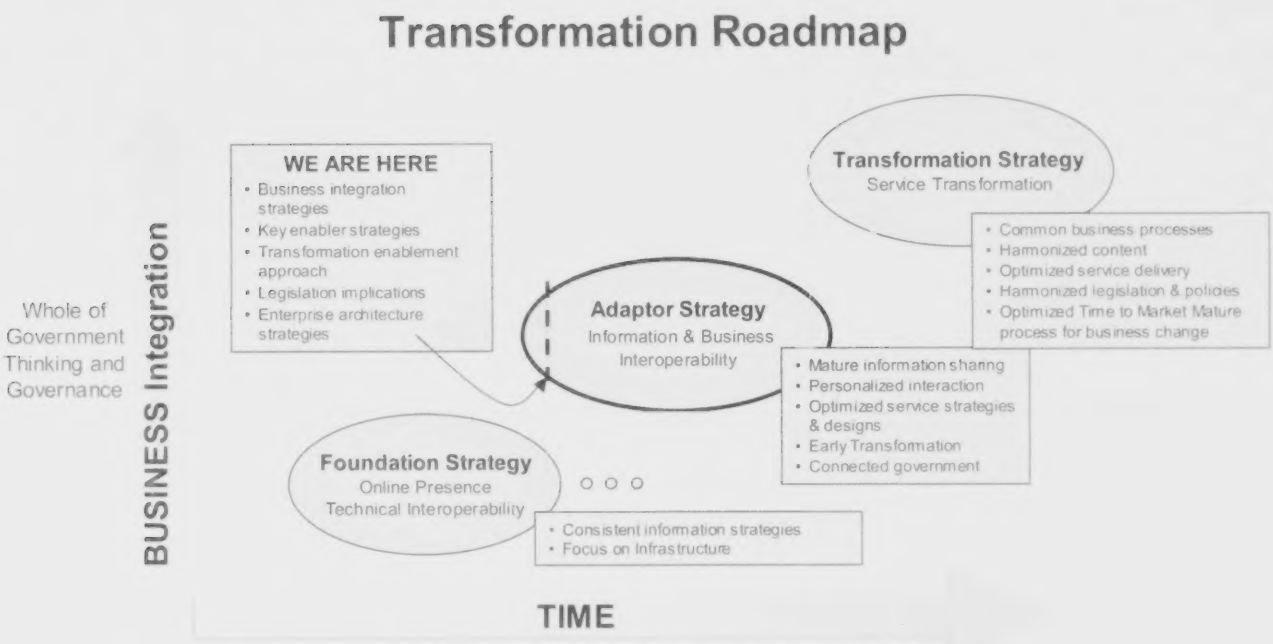
4. **A set of core Enablers and Requirements Domains** which are the core business capabilities common across all departments and agencies that enable interoperability and integration. For example, a common IT infrastructure or platform is an Enabler, as is a common set of standards, specifications and patterns for information management, and a common approach to HR management across government.

5. **An overall methodology for transformation**, which provides a step by step, iterative process to follow in business transformation projects from planning to implementation, to produce rigorous and "executable" visions, strategies, designs, standards, business cases and implementation plans.

A sixth element currently in development is a transformation governance model that could be supported by an office of strategic management and alignment to facilitate disciplined, standardized business transformation using the BTEP tools, and provide oversight to guide transformation towards the achievement of national goals. The governance model is being designed to ensure that the use of the BTEP tools enables collaborative and innovative business transformation, and that senior management decisions are taken at appropriate points to move forward toward interoperability and/or integration.

The Transformation Roadmap

As illustrated below, BTEP's Transformation Roadmap indicates where, overall, governments in Canada are in terms of moving towards business integration. Transformation is underway across governments, and all of government is not going to be in the same place on this Roadmap at any given point in time. Indeed, there may be valid reasons not to move forward in some areas. However, the Roadmap provides broad characteristics to help business owners determine the "maturity" of their business processes in terms of interoperability and full scale transformation.



The Governments of Canada Strategic Reference Models (GSRM)

If a picture is worth a thousand words, then a business model is worth a thousand pictures. When an enterprise or large organization uses the same modeling method to depict all its services and processes across all its administrative units, it becomes possible to compare them, understand their inter-relationships and interdependencies, and discover redundancies and opportunities for integration, as well as best practices to emulate elsewhere.

The Governments of Canada Strategic Reference Models, or GSRM, is the BTEP **analytic tool** that provides a standardized and logical way of visually mapping how business processes work. A model of a process describes or represents it in as succinct and detailed a way as possible. They are typically produced by enterprise architects, and are at the heart of the design process. They may initially appear intimidating to people used to working in a narrative context. However, most government business processes *are* complex, involving dozens if not hundreds of distinct transactions. It is far less cumbersome to "depict" this complexity visually than in words, and less likely to lead to error.

By enabling the development of whole of government business models, the GSRM enables cross-program alignment and the identification of redundancies, gaps, duplicative investments, and opportunities for collaboration. It is the main BTEP tool for achieving interoperability and high value integration. It enables the *consistent* analysis of business processes across different types of programs and services independent of administrative structures. This makes it possible to compare and align business processes because they've been described and depicted the same way. It also functions as a system of record for cataloguing business designs that support the same types of programs and/or services delivered to the same clients. One of its key advantages is that it enables business managers and transformation teams across governments to learn from one another and adapt and/or re-use designs, saving time *and* resources.

The GSRM is based on the Public Service Reference Model, which was developed by a joint venture of 22 Canadian cities and 2 provinces. It is being used in 40 cities in Canada and the US, and by the Government of Ontario in its enterprise architecture program. Unlike methods typically used to model private sector business process, the GSRM uses public service vocabulary, formally defines many concepts critical to public administration such as program and service accountability, and accommodates the unique functions of government, types of government services, and patterns of public service delivery.

When used at the contextual and strategic planning level (as explained in the next section, these are the first two rows of the BTEP Transformation Framework – the level of the strategic business architecture) it clarifies the full context, scope and boundaries of a particular change initiative, depicting all the relationships between and among programs and services that must be accommodated to optimize the likelihood that strategic outcomes from transformation will be achieved.

Strategic business models dramatically improve governments' ability to manage complexity because they record specific structural knowledge

about public sector business in a standard way. This is knowledge about programs, goals, needs, business functions, time horizons, and so forth. Modeling this knowledge using the GSRM allows it to be linked in a material or analytic way, to the policies and goals of the government at the highest levels *and* its day to day actions. The business model doesn't replace or create new knowledge. It merely represents or depicts it. As a consequence, business models can provide "just enough" contextual knowledge to ensure managers are aware of the implications of their business design decisions – changes to policies, strategies, programs, services et., and can support more detailed analysis when it is required.

The main dimensions of the GSRM are program fields and services/outputs. All business models produced using the GSRM are catalogued under the corresponding program field and service output category. There are 23 Program Fields which organize all the Governments of Canada's programs into categories based on the needs of their target groups. These Program Fields are either Public-facing Program Fields, which include all services with public policy goals, whose outputs meet public needs (there are 12 of these); or, Provider Program Fields, which include all services with corporate (enterprise) goals, whose outputs meet provider needs – otherwise known as the "internal" programs of government (there are 11 of these).

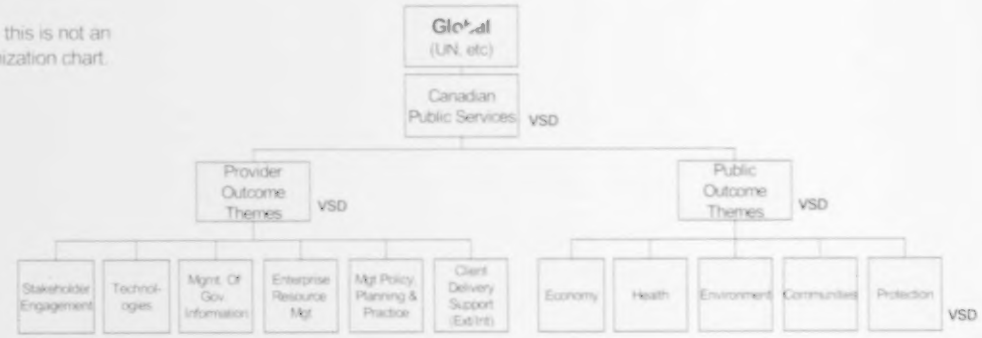
In the GSRM, services have been typed or categorized based on patterns of business activity (i.e., processes). Each of these patterns produces a common service output type – e.g., an advisory encounter, a period of permission, a finding, and so on. The GSRM has identified 19 Service Output Types for all services delivered by the Government of Canada, both internally and to the public.

The Public Sector Business Model

This is a high level model in the GSRM that provides an organized way of looking at *all* of the business of government. It enables the alignment of all government programs and services under the provider and public facing program fields. The Model provides the foundation for strategic management and alignment under these themes, thereby facilitating integrated planning, cross-government performance measurement and the governance of business transformation across departments and agencies, and jurisdictions. A vision, strategy and design (or VSD) would be developed for each theme. In Annex B, the Public Sector Business Model is shown with its relationships to Program Fields as well as the Enablers and Requirements Domains (which are discussed in the subsequent sections of this document.)

Public Sector Business Model

Note: this is not an organization chart.



All government work falls within these themes. Common cross-government services fall under the Provider Themes on the left.

There are a number of additional models in the GSRM, each of which provides knowledge about key aspects of government business. Nine of these key models are:

1. **The Program and Services Model**, which is the "top model" or contextual model, classifying programs and services. The purpose of mapping to this model is to develop a common understanding and alignment of the scope or range of desired outcomes (needs addressed) and outputs provided by the program(s) being modeled, using a standard framework. A sample of this model including all lines of business (defined in the Government of Canada Estimates) according to a standard set of characteristics is attached in Annex A.
2. **The Program Service Alignment Model (PSAM),** which depicts the services provided directly or indirectly by the Government of Canada, and shows outputs delivered by providers to the public. It brings together and aligns target groups, their needs, direct outcomes, services that face the programs' target groups, service outputs, and programs across multiple jurisdictions. Several portions of this Model have been completed, including services related to the delivery of grants and contributions, gateway and cluster operations, common IT infrastructure, and supply operations.
3. **The Service Integration and Accountability Model (SIAM),** which shows the interrelationship between internal services and services that deliver outputs to the public – the entire value chain.. It depicts all required services in the scope of one or more programs, all service outputs from those services, and the horizontal accountability

relationships between those services. Several portions of this Model have been completed, including services related to the delivery of grants and contributions, gateway and cluster operations, common IT infrastructure, and supply operations.

4. **The Transition Output Bundle Model,** which depicts services that prevent, detect or help a target group transition from one state to another. These service bundles illustrate logical groupings of services that together meet the target groups' full or ultimate intent.

5. **The Information Model**, which identifies and defines the "things of shared interest" in the Government of Canada, about which information is collected and used. Its purpose is to create a shared business vocabulary and establish a semantic basis for information interoperability.

6. **The Logistics Model**, which identifies and defines the types of locations, areas, jurisdictions, boundaries and other spatially and geographically referenced elements of the government's business, as well as types of business flows between them, such as transportation, energy, information, etc. Some examples of this Model have been developed for supply operations and grant and contribution programs.

7. **The Target Group Model**, which identifies and defines populations of interest to the Government of Canada, including those who receive outputs of government programs and services, typically referred to as clients, as well as those who benefit from those outputs being delivered.

8. **The Events & Cycle Model**, which identifies and defines events, spanning an individual service request or complaint, to a security incident or natural disaster. It covers predictable cycles such as the fiscal year, and unpredictable ones, such as weather cycles, that affect the business of governments. This model supports improved coordination of service delivery from different providers responding to the same event, and to discover and record effective patterns of response to types of events. And,

9. **The Performance Model**, which shows the inter-relationship of performance metrics for programs, services, processes and resources, so that performance measures from different sources can be aligned to support more integrated performance information design. A portion of the model, called the Program Logic Model, shows the contribution of individual service outputs to government strategic objectives.

The GSRM models are intended to evolve in terms of their definition, content and utility. They are currently being populated with content from general sources – vision, policy and strategy documents, and studies in specific areas such as common IT infrastructure, gateways and clusters,

and grants and contribution programs. However, over time, this content will be revised, validated and expanded, as the models are used as systems of record governing selected projects and change initiatives.

The Transformation Framework

The "Framework for Enterprise Architecture and Information Systems Architecture" – the industry standard for systems design planning – was developed by John Zachman from observing how architecture, construction, engineering and manufacturing industries handle the construction of complex products and manage change. His Framework enables senior business managers and IT professionals to work collaboratively to understand the full implications of key business and IT strategies.

Successfully planning and implementing change in large, complex organizations must be "scoped" in a logical way. Large organizations need a cohesive picture or "view" of the full breadth of their operations to understand what it is they are transforming and why, how and where it works, and who's affected. Then, to pursue transformation, they need a logical and disciplined way to move forward to get out of the "vision trap." Without a means to scope and "choreograph" transformation, attempts at doing it, particularly across administrative units and jurisdictions, can easily degrade into a series of disjointed "one-offs" that result in some areas of the enterprise accelerating more rapidly than others. This causes unevenness and incoherence for clients, significant planning, implementation and operational inefficiencies, and lost opportunities to reduce overlap and duplication.

BTEP's Transformation Framework provides a formal way to scope government business and enable coordinated, timely and manageable transformation. It is based on the "Zachman Framework" an integrative framework for managing change in large organizations. Many federal departments and other government jurisdictions in Canada are already familiar with the Zachman Framework thereby easing the transition to BTEP.

BTEP's Transformation Framework can be applied to any transformation project, no matter how broad or narrow its focus. It is used to organize a "Transformation Blueprint," the scoping tool, and a logical sequence of design and planning deliverables, called the "Transformation Agenda."

The Blueprint compartmentalizes elements of the business into thirty cells, which act as a progressive checklist of every aspect that must be addressed in a transformation project. Across the top, six columns represent what, how, where, who, when and why. Six distinct perspectives run down the grid: scope and context, conceptual, logical, physical, implementation, and operational. This ensures that all aspects of the business are identified and modeled at an appropriate level of detail to ensure that transformation design work is coherent and coordinated as it moves forward towards implementation. Many of the models in the GSRM can be considered as "populating" the cells in the Blueprint. For example, the Logistics Model is found under the "where" column; the Target Group Model is found under the "who" column, the Events and Cycle Model is found under the "when" column, and the Performance Model is found under the "why" column.

The Blueprint is used to produce "point in time" models of the business – models for the current or "as-is" view of the business, and one or more future target states or "to-be" views (e.g., 5 years out, and 10 years out).

The Transformation Agenda identifies all the strategic design and planning deliverables that must be generated from modeling work to show the way forward from the "as is" state to the desired "to be" state. These are the products needed to plan, resource, communicate and execute transformation. They are outputs produced on a step-by-step basis using the BTEP Design and Planning Methodology (discussed at the end of this section) from visions and strategic designs to business cases and implementation plans, which enable progressive and informed decision-making to actually accomplish the business transformation.

The relationship between the blueprint and roadmap is illustrated below.

BTEP Transformation Framework

Transformation Blueprint

	What	How	Where	Who	When	Why
Scope & Context	Things important to the business	Programs Services	Jurisdictions Business locations Geographical areas	Target Groups Roles Parties Communities Organizations *Workforce*	Cycles Events	*Vision* Authorities *Needs: Targeted needs* *Value statements* *Outcomes* *Environment: things*
Conceptual	Information Model	Program Service Alignment Model Service Integration & Alignment Model *Operations Model* *Service level agreements*	Logistics Model	Target Group Model Community Model Organization Responsibility Model Culture Model	Events & Cycles Model Target Group State Transition Model	Authorities Model Performance Model
Logical	Logical data model	Application architecture *Use Cases*	Distribution architecture (Z – distributed system architecture)	Human interface architecture	Processing structure	Business rule model
Physical	Physical data model	System design	System architecture	Presentation architecture	Control structure	Rule design
Implementation	Data definition	Program	Network architecture	Security architecture	Timing definition	Rule specification
Operational						

Operations Blueprint

Transformation Agenda

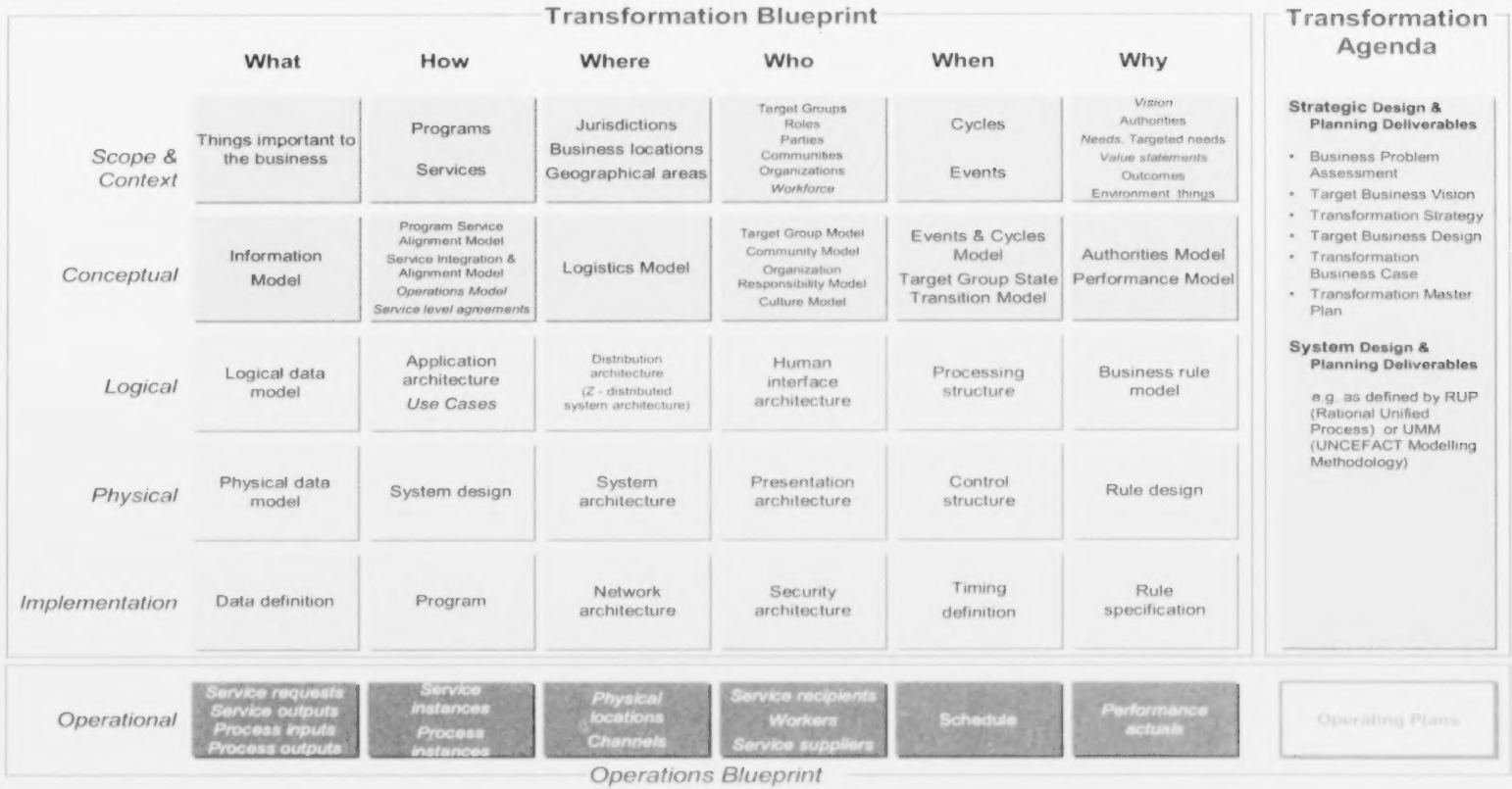
Strategic Design & Planning Deliverables

- Business Problem Assessment
- Target Business Vision
- Transformation Strategy
- Target Business Design
- Transformation Business Case
- Transformation Master Plan

System Design & Planning Deliverables

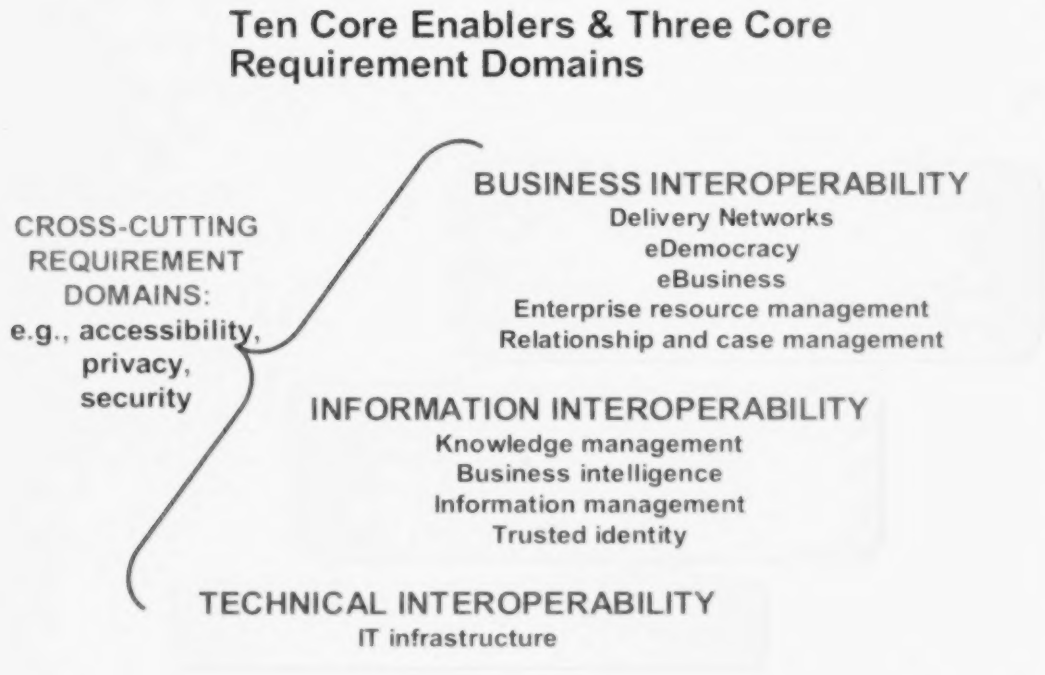
e.g. as defined by RUP (Rational Unified Process) or UMM (UNCEFACT Modelling Methodology)

BTEP Transformation Framework



Enablers and Requirement Domains

Enablers are core business capabilities that allow an enterprise to advance its level of maturity and agility in achieving its business goals. Requirement Domains play an essential "cross cutting" role in the improvement of public services by bringing together common requirements such as accessibility, privacy and security. To date, ten Enablers and three core Requirement Domains have been identified. Many of these fall within the Information Systems (IS) Provider Program (one of the 11 Provider Program Fields in the GSRM). As the diagram below illustrates, they play a key role in achieving interoperability.



The role of the GoC's Chief Information Officer and the mandate of the Chief Information Officer Branch (CIOB) of Treasury Board Secretariat focuses on assuring the sound management of government information and stewardship of information technology assets. In this capacity, CIOB is using BTEP to deliver strategies, standards and designs for seven Enablers considered critical to interoperability, beginning with Information Management. Others of the seven are: IT Infrastructure; Information and Infrastructure Protection; Trusted Identity; Business Intelligence; Enterprise Resource Management, and Relationship and Case Management.

To advance interoperability and integration, Enabler designs *must* be aligned with the business requirements of *all* other Public-facing and Provider Program Fields. So, robust Enabler designs ultimately depend on the GSRM being used consistently across departments and agencies as the common analytical and mapping tool and the Governments of Canada's system of record for business design.

As specific Enabler designs are developed, governments will learn more about the capabilities required to support transformation in all Public and Provider Program Fields. For example, in the case of the Information Management (IM) Enabler, the basic capability required is to make *quality* information supporting program and service delivery accessible to those government workers and Canadians authorized to have it, when and where they need it. Eventually, a vision, a strategy, policies and standards, and re-usable designs for the IM Enabler, would help ensure that systems and components are implemented to support information management that can be shared across many different business processes in Provider and Public-facing Program Fields.

The BTEP Design and Planning Methodology

The GSRM and the Transformation Blueprint are used to produce models, but they don't tell business owners what to do with them. That is the role of the Transformation Agenda, which provides the context for how to move forward and directs what models can and should be used. The BTEP Design and Planning Methodology provides business owners with the means to produce the planning, design and implementation deliverables required to use the models to achieve business transformation. They make it possible to determine where interoperability can improve performance and to discover, assess and prioritize opportunities for high value integration. Then, they provide a step-by-step, iterative process for planning and implementing transformation.

The main users of the methodology are business transformation teams, which include the roles of project manager, business analyst and transformation specialist, as well as business designer and modeller (i.e., business architects). The methodology brings rigour and consistency to the work of transformation teams, and the development of transformation project deliverables which include business problem assessments, target visions, transformation strategies, target designs, transformation business cases, transformation implementation plans, readiness reviews, and alignment assessments. These "step-by-step outputs" ensure that the business architect knows what to model and design, and support the progressive decision-making required of business owners to get out of the vision trap and implement business transformation.

The BTEP Design and Planning Methodology has two integrated parts:

- **The BTEP *Strategic* Design and Planning Methodology**, which focuses on the top two rows of the Transformation Blueprint and is used by planning projects to create strategic designs and master implementation plans for transformation projects; and,
- **The BTEP *System* Design and Planning Methodology**, which focuses on rows 3 to 5 of the framework, and will be used primarily for transformation implementation by those project teams tasked in the transformation master plan to execute design work. (The System Design and Planning Methodology is currently under development.)

Versions of the key deliverables are produced using the methodology *iteratively*. And, within each iteration, each subsequent version of a deliverable refreshes other previously produced deliverables. This reflects the natural order of discovery and development. As illustrated below, an initial version of a business vision (step 4) is needed before developing a transformation strategy (step 5), but the development of an initial transformation strategy will likely produce insights that will require going back to "refresh" the vision:

Develop Project Charter
Control Iteration
1 Define the Problem Domain
2Business Business Models
3 Investigate Business Prospects
4 Develop the Business Vision
5 Develop Transformation Strategies
6 Design the Target Business
7 Build the Business Case for Transformation
8 Develop the Transformation MasterPlan
Review & Assess Iteration
Plan Next Iteration
Delivery Stream Activities
Management Stream Activities

Early Adopters

"I am very enthusiastic about BTEP because it really helps us to understand the interactions between governments from the customer's/citizen's point of view. It brings information and process together in a way that makes sense without losing sight of program jurisdiction and accountability. It is so systematic in the way it represents the business of governments that it shows where the overlap and gaps in service are, so that we can transform the business, thereby gaining efficiencies and increasing effectiveness."

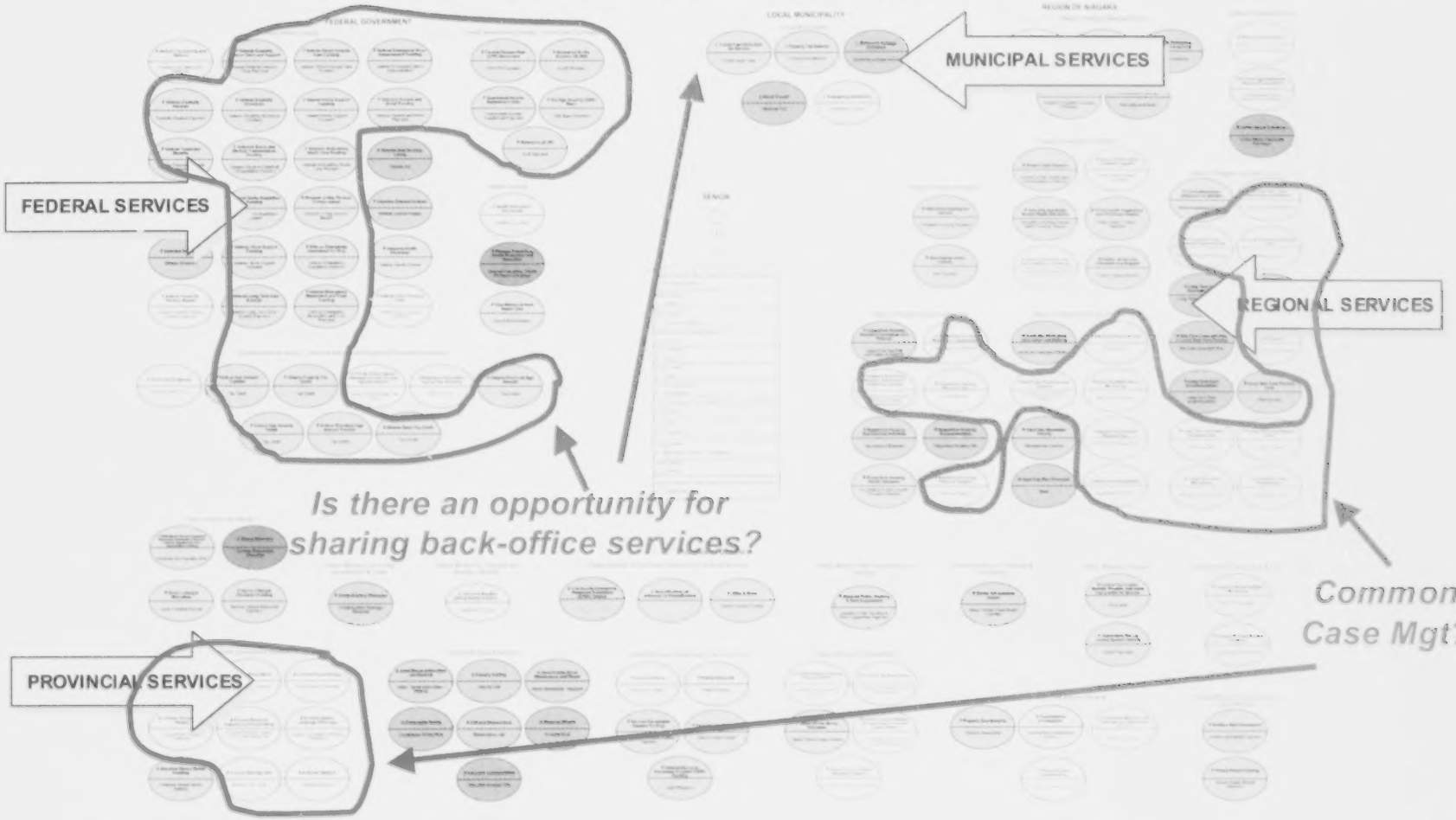
- Mary Tate, ADM, Consumer and Business Services, Integrated Service Delivery Division, Government of Ontario

Since the first release of BTEP in April 2003, the BTEP team at TBS has made over 70 presentations and briefings to departments and agencies, other governments and private sector organizations. Eight projects are "early adopters" of the Toolkit. These include federal departments and agencies working collaboratively in service delivery, information management, and public safety. Some of these projects are inter-jurisdictional and, as discussed in the two projects below, illustrate BTEP's utility forging consensus across multiple jurisdictions about where to pursue high value integration for common clients.

The ***Seniors Service Mapping Initiative***, involved Veterans Affairs Canada; Canada Revenue Agency; Social Development Canada, and Health Canada, and at the provincial level, the Ontario Ministry of Consumer and Business Services; the Ontario Seniors Secretariat, and the Ontario Ministry of Health and Long-Term Care. In additon, Ontario nominated the Regional Municipality of Niagara to be included in the project. It in turn provided representatives from its Community Services, Public Health and Police departments. In total, 16 individuals participated in three two-day workshop sessions held over a three month period, with homework assignments leading up to and following each session. BTEP tools were used to identify potential transformation opportunities that would improve service delivery to seniors across four levels of government (federal, provincial, regional and local).

A total of 203 services were identified across all jurisdictions, with a distinction made between public services that provided value directly to the senior such as the provision of long-term care, and provider services that provided value to other public service providers, such as a service that provides long-term care funding. A visual representation of the Program and Service Alignment Model is provided on the following page. Services of the same output type, regardless of the jurisdiction that provides them, are represented using the same colour thereby highlighting potential opportunities for information sharing, collaboration, and service delivery consolidation (e.g., common case management) or integration.

Seniors Program and Service Alignment Model

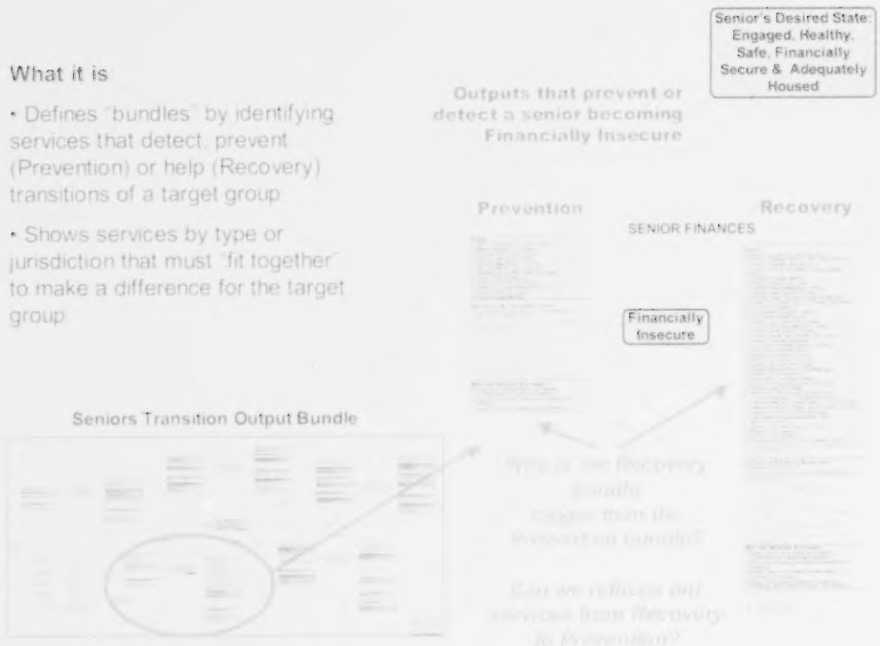


Across the three workshops deliverables were developed and refined, including:

1. A shared vision for Seniors across all the jurisdictions;
2. A standardized definition of seniors' programs and services to set the context for identifying transformation opportunities;
3. A problem statement based on ranking and rigorous root cause analysis; and,
4. Opportunities for transformation ranked and profiled, with initial business cases.

Through a rigorous analysis of service process patterns and needs, common problems and ideas for improvement were identified. Needs analysis centred on five main undesired "states" that a senior could be in which impacts the need for services. The undesired states are: sick; inadequately housed; abused; financially insecure; and, isolated. A senior can transition between a desired state and an undesired state and back again (e.g., healthy to sick to healthy). Relevant services were then "bundled" for each of these transitions, enabling the identification of service delivery problems and ideas for improvement. (See the figure below).

Some of the key root causes found to contribute to difficulties and challenges in meeting seniors' needs included uneven, inconsistent service provider collaboration; lack of support systems; insufficient funding for care provision; insufficient training; and lack of information about seniors. Opportunities to improve were identified with services that were found to contribute to meeting the same basic needs (e.g., *Meals-On-Wheels* and *Congregate Dining*). This suggested opportunities for coordination, such as by sharing suppliers and delivery mechanisms. Services that were identified as being of the same type – for example, 17 services to seniors were found to primarily involve the provision of information – suggested significant opportunities for sharing resources and provider services.


What it is
• Defines "bundles" by identifying services that detect, prevent (Prevention) or help (Recovery) transitions of a target group
• Shows services by type or jurisdiction that must "fit together" to make a difference for the target group
Seniors Transition Output Bundle
Senior's Desired State: Engaged, Healthy, Safe, Financially Secure & Adequately Housed
Outputs that prevent or detect a senior becoming Financially Insecure
Prevention
Recovery
SENIOR FINANCES
Financially Insecure

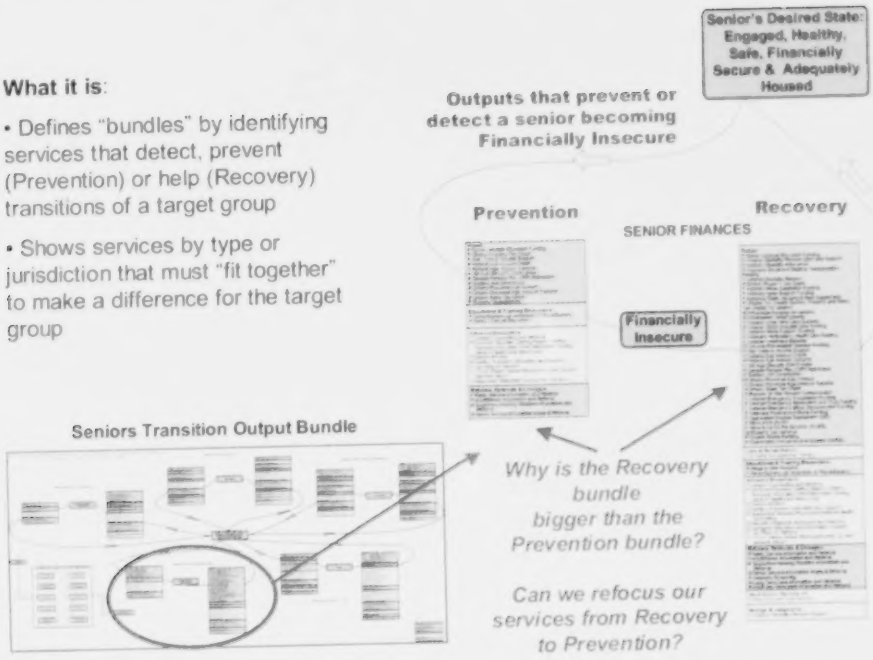
In total, 122 ideas for service improvement were generated, 47 of which were bundled into seven opportunities. These were then reduced to three specific "catalytic" opportunities, all of which met the following criteria for acceptance as viable multi-jurisdictional transformation initiatives:

- Drives integration;
- Changes behaviour (in service providers);
- Changes client relationship, increasing the value of the service provider to the client;
- Reduces steps and processes to achieve outcomes;
- Reduces response time and saves money; and,
- Yields long-lasting benefits.

Participants are now discussing with their managers and executives plans for moving to the next phase of development of the catalytic projects, which would involve developing richer and more rigorous business cases for each of the three opportunities, and engaging additional jurisdictions and stakeholders.

A second inter-jurisdictional early adopter is ***Services to New Business***, which looked specifically at services to entrepreneurs opening a new restaurant. Led by Industry Canada, this project involved two Ontario Ministries and the Region and Municipality of Halton.

Over the course of three workshops, a total of 81 services were identified, of which 40 were delivered municipally and regionally to these clients.


What it is:
• Defines "bundles" by identifying services that detect, prevent (Prevention) or help (Recovery) transitions of a target group
• Shows services by type or jurisdiction that must "fit together" to make a difference for the target group
Senior's Desired State: Engaged, Healthy, Safe, Financially Secure & Adequately Housed
Outputs that prevent or detect a senior becoming Financially Insecure
Prevention
Recovery
SENIOR FINANCES
Financially Insecure
Seniors Transition Output Bundle
Why is the Recovery bundle bigger than the Prevention bundle?
Can we refocus our services from Recovery to Prevention?

In total, 122 ideas for service improvement were generated, 47 of which were bundled into seven opportunities. These were then reduced to three specific "catalytic" opportunities, all of which met the following criteria for acceptance as viable multi-jurisdictional transformation initiatives:

- Drives integration;
- Changes behaviour (in service providers);
- Changes client relationship, increasing the value of the service provider to the client;
- Reduces steps and processes to achieve outcomes;
- Reduces response time and saves money; and,
- Yields long-lasting benefits.

Participants are now discussing with their managers and executives plans for moving to the next phase of development of the catalytic projects, which would involve developing richer and more rigorous business cases for each of the three opportunities, and engaging additional jurisdictions and stakeholders.

A second inter-jurisdictional early adopter is ***Services to New Business***, which looked specifically at services to entrepreneurs opening a new restaurant. Led by Industry Canada, this project involved two Ontario Ministries and the Region and Municipality of Halton.

Over the course of three workshops, a total of 81 services were identified, of which 40 were delivered municipally and regionally to these clients.

Analysis showed 31 permits of one sort or another involved new restaurant start-ups. More than 250 ideas were generated for ways to *improve services to this client group*, including streamlining access to licenses and permits. Some of these included having the provincial and municipal levels of government use the federal business number; consolidating a web presence for access to services across jurisdictions; consolidating permits with one "Super Permit"; ways to re-use information across jurisdictions to reduce the number of times the client has to provide the same information; integrated client contact centres; and, a common management tool.

Two opportunities were selected to take forward. The first is enhancing the Canada-Ontario Business Service Centre to improve service to these clients and provide integrated referral to applicable federal, provincial, regional and municipal services. The second – "Inter-Jurisdictional Service Initiation" – involves building a new service to enable service delivery collaboration across jurisdictions that would:

- Automatically initiate access to all services in all jurisdictions where registration (e.g., for permits or licenses) is required; and,
- Provide and collect information in such a way as to enable clients to access it from a single point from any jurisdiction and channel.

Next Steps

Efforts are currently underway to finalize a governance model and to look at establishing an Office of Strategic Management and Alignment to oversee the utilization of the BTEP tools and act as custodian of strategy formulation and planning.

At the same time, efforts are being undertaken to "promulgate" BTEP in three phases, as follows:

- Establish the basics – March 2005
- Go wide – March 2006
- Institutionalize – March 2007

TBS is also exploring whether to make some elements mandatory (to be phased in over the next 1-2 years) for specific classes of initiatives. This could involve making mandatory:

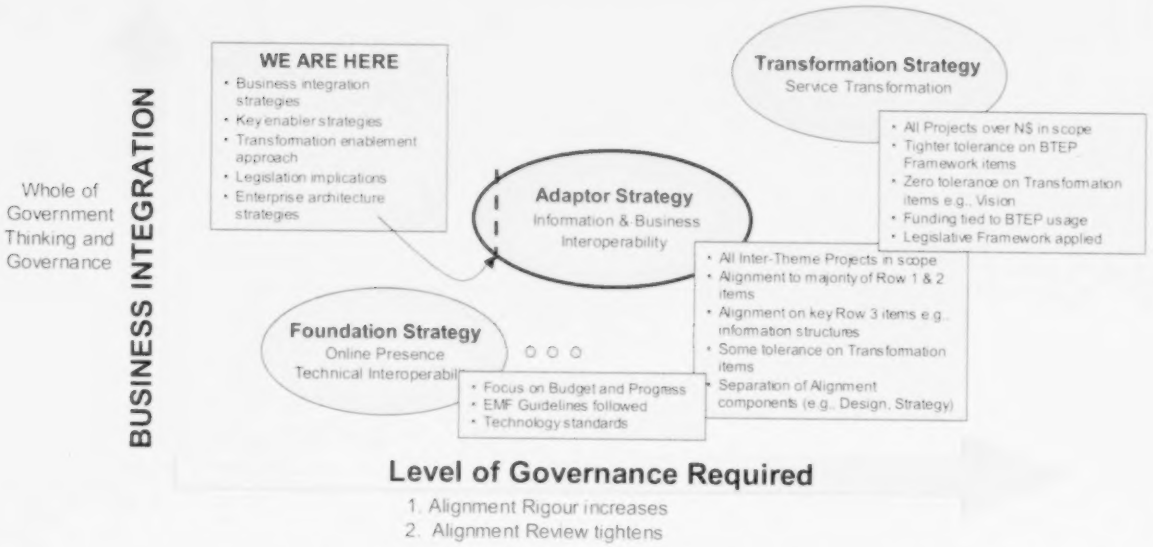
- Use of the BTEP Framework, and designating certain models as essential for Rows 1 & 2 of the Blueprint (e.g., PSAM, SIAM, Information model, and Top Model)
- Use of the GSRM as the standard baseline government model in Canada
- Formalizing the Enablers and Requirements Domains as standard ways of understanding and referencing these cross-cutting capabilities;
- Producing certain key BTEP methodology deliverables (e.g. Vision, Strategy, Design)

Regardless of the extent to which elements of BTEP are made mandatory, or when, promoting and enabling utilization will require:

- Implementing a governance structure
- A cross-governments communication strategy
- A BTEP Central Office and BTEP Offices for key projects
- The integration of BTEP elements within existing CIOB groups (i.e. Service Transformation, Enterprise Architecture, Stewardship) or other TBS groups
- Establishing two new disciplines in government (i.e., Enterprise Architects, Business Transformation specialists), and
- Establishing a public and private sector advisory forum

Governance is recognized as a crucial requirement. The chart below integrates the Transformation Roadmap with the level of governance required as governments move towards more interoperability and integration:

Transformation Governance Roadmap


BUSINESS INTEGRATION
Whole of Government Thinking and Governance
WE ARE HERE
• Business integration strategies
• Key enabler strategies
• Transformation enablement approach
• Legislation implications
• Enterprise architecture strategies
Transformation Strategy
Service Transformation
• All Projects over N$ in scope
• Tighter tolerance on BTEP Framework items
• Zero tolerance on Transformation items e.g., Vision
• Funding tied to BTEP usage
• Legislative Framework applied
Adaptor Strategy
Information & Business Interoperability
• All Inter-Theme Projects in scope
• Alignment to majority of Row 1 & 2 items
• Alignment on key Row 3 items e.g., information structures
• Some tolerance on Transformation items
• Separation of Alignment components (e.g., Design, Strategy)
Foundation Strategy
Online Presence
Technical Interoperabil
• Focus on Budget and Progress
• EMF Guidelines followed
• Technology standards
Level of Governance Required
1. Alignment Rigour increases
2. Alignment Review tightens

In the near term, departments and agencies can begin adopting the tools for their business transformation projects. Specifically, they can:

- Assist BTEP in evolving the Toolkit and its methodology to create a cross-government business transformation capability;
- Begin to adopt this thinking for all business and technology design;
- Identify appropriate projects and business transformation initiatives that are at the stage where they can benefit from using the tools to advance interoperability / integration;
- Move to establish a transformation enablement capacity with a strategic focus on business design.

A number of resources are now available to assist project managers and design teams. They are available at: www.cio-dpi.gc.ca/btep-pto

Most federal organizations are involved to varying degrees in efforts to achieve high value integration in service transformation, public safety and security, and internal operations. They have a stake not only in their own progress, but in success government-wide. The adoption of a common approach for strategic management and alignment and transformation design will mitigate risk, build internal to government expertise in public service design and architecture, leverage design work and re-use design solutions, and save time and resources across the entire enterprise to the ultimate benefit of transformation projects *and* ongoing operations.

Given the complexities involved, a rigorous and disciplined approach to alignment and design has significant potential to reduce the risk in pursuing business transformation, particularly when it involves collaboration between and across departments and agencies and

jurisdictions. As pressures mount to deliver operational efficiencies and cost savings from transformation, governments simply cannot afford to remain "stuck" in the vision trap. Furthermore, the BTEP approach will enable governments in Canada to develop their own business modeling and transformation expertise, which over time will enhance their capacity to change and modernize and ensure their operations are strategically aligned with the unique challenges and demands governments face in a rapidly changing operating environment.

Annex A: Sample of the GSRM's Programs and Services Model

GSRM
G_SoC Top Model
Number of Business Lines (from 2002-2003 Estimates) producing Service Output Types within context of Program Field

	Program Fields	Service Output Types: Supply capacity to act: Funds	(Units of) Resource	New Knowledge	Enhance capability to act: Care & Rehabilitation Encounters	Educational & Training Encounters	Recreational & Cultural Encounters	Movements	Facilitate & influence action: Advisory Encounters	Matches, Referrals & Linkages	Advocacy and Promotional Encounters	Terms of Agreement	Regulation action: Periods of Permission	Findings	Rulings & Judgements	Penalties & Periods of Sanction	Periods of Protection	Interventions	Core: Rules (laws, policies, strategies, plans, ...)	Implemented changes	Total Business Lines Using
Public Program Fields	(Socio-)Economic Development	42	38	23	4	21	2	1	28	25	11	12	18	12	7	9	28	4	16	7	308
	Science and Knowledge Development	8	7	8	0	4	0	0	7	6	5	5	2	3	3	2	4	0	4	4	67
	Natural Resources Development	5	4	5	0	3	0	0	5	7	1	1	3	4	2	4	6	0	4	0	54
	Environmental Protection	11	11	8	1	4	1	0	6	6	2	3	7	6	4	7	12	4	5	2	100
	Public Health	13	8	8	6	5	3	0	9	7	6	4	5	8	1	7	14	3	4	2	113
	Legal, Collective, Democratic & Human Rights Protection	11	17	16	3	9	4	1	17	9	6	11	8	18	14	10	18	0	2	6	180
	Social Development	19	16	11	8	12	4	0	16	11	3	2	6	8	5	6	9	2	7	3	148
	Cultural Development	13	18	11	1	11	9	0	14	13	3	3	4	4	2	2	14	0	9	1	130
	Educational Development	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	Public Safety	18	18	13	6	11	3	0	16	8	5	5	12	12	7	13	23	6	8	3	187
	Justice	4	6	6	0	3	0	0	7	2	1	0	6	6	6	6	8	1	4	1	67
	National Security & Defense	2	4	3	1	1	1	1	1	1	0	1	2	2	0	1	3	1	1	2	28
Provider Program Fields	Public Policy, Planning and Management Services	26	36	21	2	11	2	0	24	15	13	6	3	8	4	3	15	2	22	5	218
	Corporate Policy, Planning and Management Services	14	34	8	1	7	1	0	18	8	6	2	2	6	1	1	10	1	16	3	139
	Integrated Delivery Services																				
	Communications Management Services	14	29	6	1	10	1	0	15	8	7	2	2	3	1	0	9	1	14	2	125
	Human Resources Management Services	16	36	10	1	9	1	1	20	5	5	4	3	7	2	0	14	2	15	6	157
	Financial Management Services	17	35	7	1	7	1	0	16	6	5	5	2	4	2	1	11	1	13	2	134
	Information Management & Technology Services	13	31	7	1	7	2	0	16	7	7	2	2	3	1	0	10	2	13	2	126
	Supply Chain Management Services	13	30	5	1	6	1	1	14	5	5	3	2	4	1	1	9	1	13	3	118
	Administrative Services	14	30	5	1	6	1	1	14	5	5	1	1	3	1	0	9	1	14	2	116
	Facilities and Assets Management Services	14	32	6	1	6	1	1	15	6	5	1	1	3	1	0	11	1	15	3	125
	Professional Services	2	4	2	0	2	0	0	5	1	1	2	0	1	1	1	2	1	23	46	92
	Total Business Lines Using	289	443	189	40	156	39	7	284	161	102	70	91	125	66	74	239	34	222	105	

Annex A: Sample of the GSRM's Programs and Services Model

GSRM
G_sOC Top Model

Number of Business Lines (from 2002-2003 Estimates) producing Service Output Types within context of Program Field

Service Output Types

Program Fields	Funds	(Units of) Resource	New Knowledge	Care & Remediation Events	Educational & Training Encounters	Recreational & Cultural Encounters	Movements	Advocacy Encounters	Matches, Referrals & Linkages	Advocacy and Promotional Encounters	Periods of Agreement	Permits & Licences	Rulings & Judgements	Penalties & Periods of Sanction	Periods of Protection	Interventions	Rules (laws, policies, strategies)	Implemented changes	Total Business Lines Using
Public Program Fields																			
Socio-Economic Development	42	38	23	4	21	2	1	28	25	11	12	10	12	7	9	28	4	16	7	304
Science and Knowledge Development	8	7	8	0	4	0	0	7	6	5	0	2	1	3	2	4	0	4	4	65
Natural Resources Development	5	4	5	0	3	0	0	6	7	1	1	3	4	2	4	6	0	4	0	54
Environmental Protection	11	11	8	1	4	1	0	8	6	2	3	7	10	4	7	12	4	5	2	106
Public Health	13	8	8	0	5	3	0	9	7	6	4	4	8	1	7	14	3	4	2	111
Legal, Collective, Democratic & Human Rights Protection	11	17	16	3	9	4	1	13	9	6	11	8	12	14	10	18	0	2	6	168
Social Development	19	16	11	3	12	4	0	16	11	3	2	3	8	5	6	9	2	7	3	149
Cultural Development	13	16	11	1	11	9	0	14	13	3	3	4	4	2	3	14	0	9	1	150
Educational Development	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Public Safety	18	18	13	6	11	3	0	16	8	5	5	5	5	7	13	23	6	8	3	195
Justice	4	6	6	0	3	0	0	7	2	1	0	0	0	0	0	8	1	4	1	47
National Security & Defense	2	4	3	1	1	1	1	1	1	0	1	0	2	0	1	3	1	1	2	30
Public Policy, Planning and Management Services	26	36	21	2	11	2	0	24	15	13	6	7	9	4	7	16	2	22	5	278
Corporate Policy, Planning and Management Services	14	34	8	1	7	1	0	18	8	6	2	3	7	1	4	10	1	16	3	196
Integrated Delivery Services																				
Communications Management Services	14	29	6	1	10	1	0	15	8	7	2	3	6	1	3	9	1	14	2	166
Human Resources Management Services	16	36	10	1	9	1	1	20	5	5	4	2	5	2	5	14	2	15	6	199
Financial Management Services	17	35	7	1	7	1	0	16	6	5	3	1	4	2	3	11	1	13	2	164
Information Management & Technology Services	13	31	7	0	7	2	0	16	7	7	2	2	3	1	3	10	2	13	2	153
Supply Chain Management Services	13	30	5	0	6	1	1	14	5	5	3	2	3	1	3	9	1	13	3	151
Administrative Services	14	30	5	1	6	1	1	14	5	5	3	3	3	1	3	9	1	14	2	159
Facilities and Assets Management Services	14	32	6	1	6	1	1	15	6	5	3	3	3	1	3	11	1	15	3	164
Professional Services	2	4	2	0	2	0	0	3	1	1	0	0	0	1	1	2	1	23	46	90
Provider Program Fields																				
Total Business Lines Using	300	341	195	46	164	46	6	294	161	110	72	67	125	66	109	262	38	272	108	

	Service Output Type	Service Type
Supply capacity to act	Funds	Acquiring and providing financial resources
	(Units of) Resource	Providing resources such as goods, equipment, accommodations (apart from funds and human resources)
	New Knowledge	Conducting research
Enhance capability to act	Care & Rehabilitation Encounters	Providing care & rehabilitation to people and things
	Educational & Training Encounters	Providing education and training experiences
	Recreational & Cultural Encounters	Providing recreational & cultural experiences
	Movements	Moving people and things
Facilitate & influence action	Advisory Encounters	Providing information & advice
	Matches, Referrals & Linkages	Brokering, referring, connecting, matching
	Advocacy and Promotional Encounters	Influencing, advocating, persuading, promoting awareness
	Periods of Agreement	Creating collaborations, negotiating agreements, settling disputes
	Periods of Permission	Regulating, licensing, permitting, certifying, identifying, authorizing
Regulation action	Findings	Inspecting & investigating
	Rulings & Judgements	Applying rules & dispensing justice
	Penalties & Periods of Sanction	Enforcing compliance, meting out punishment, penalizing
	Periods of Protection	Monitoring, warning, guarding, storing, eliminating threats, reducing risks
	Interventions	Intervening, responding to threats & emergencies, giving aid, restoring order
Core	Rules (laws, regulations, policies, strategies, plans, designs, standards)	Creating and changing rules
	Implemented changes	Changing existing organization, practices, systems

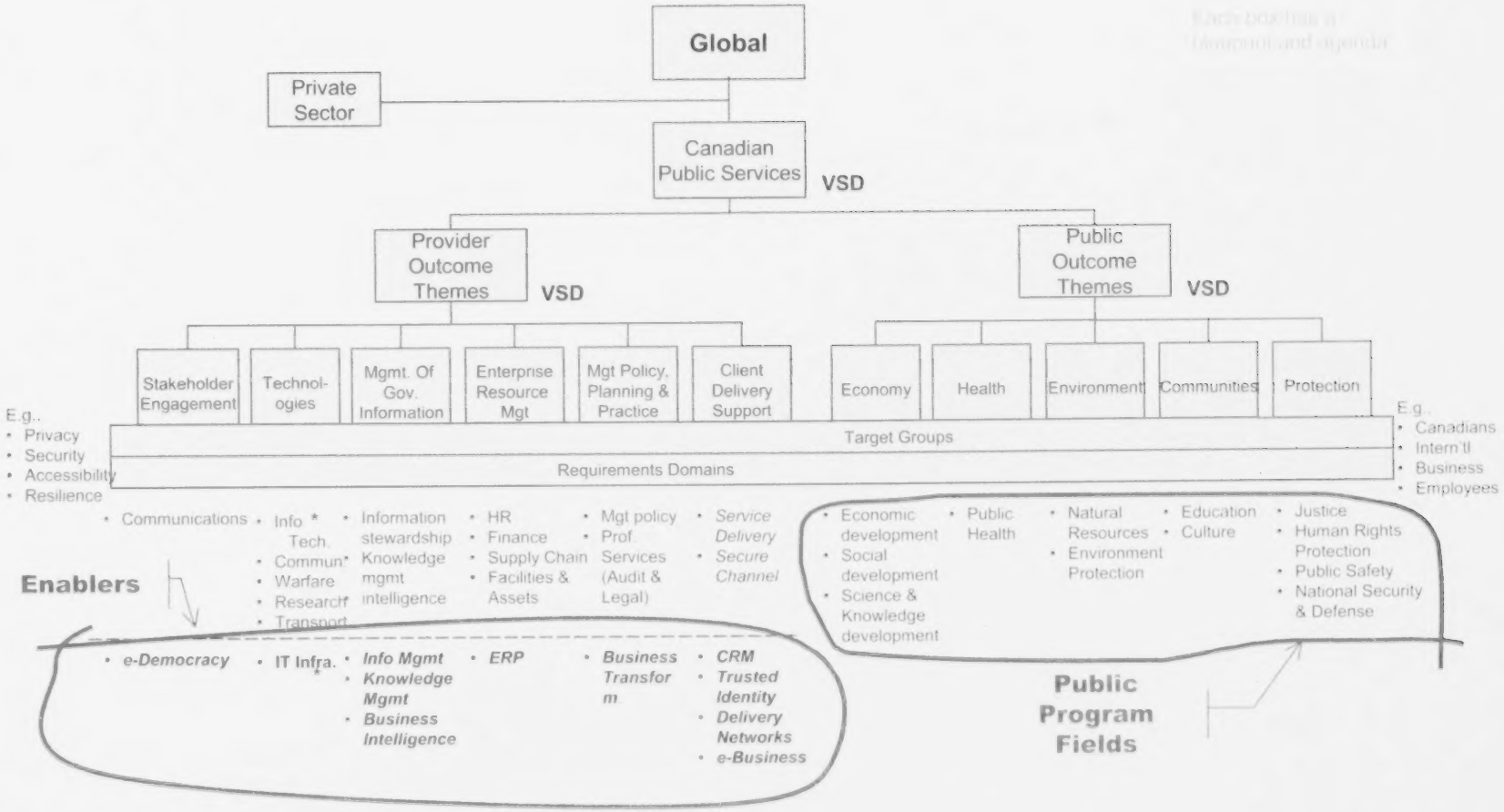
	Service Output Type	Service Type
Supply capacity to act	Funds	Acquiring and providing financial resources
	(Units of) Resource	Providing resources such as goods, equipment, accommodations (apart from funds and human resources)
	New Knowledge	Conducting research
Enhance capability to act	Care & Rehabilitation Encounters	Providing care & rehabilitation to people and things
	Educational & Training Encounters	Providing education and training experiences
	Recreational & Cultural Encounters	Providing recreational & cultural experiences
	Movements	Moving people and things
Facilitate & influence action	Advisory Encounters	Providing information & advice
	Matches, Referrals & Linkages	Brokering, referring, connecting, matching
	Advocacy and Promotional Encounters	Influencing, advocating, persuading, promoting awareness
	Periods of Agreement	Creating collaborations, negotiating agreements, settling disputes
Regulation action	Periods of Permission	Regulating, licensing, permitting, certifying, identifying, authorizing
	Findings	Inspecting & investigating
	Rulings & Judgements	Applying rules & dispensing justice
	Penalties & Periods of Sanction	Enforcing compliance, meting out punishment, penalizing
	Periods of Protection	Monitoring, warning, guarding, storing, eliminating threats, reducing risks
	Interventions	Intervening, responding to threats & emergencies, giving aid, restoring order
Core	Rules (laws, regulations, policies, strategies, plans, designs, standards)	Creating and changing rules
	Implemented changes	Changing existing organization, practices, systems

Public Program Fields	Recognized Public Needs
(Socio)Economic Development	Need to organize, work, trade and prosper Need for protection from economic crimes
Science and Knowledge Development	Need for new knowledge
Natural Resources	Need to use/consume natural resources Need to sustain/renew natural resources
Environmental Protection	Need to enjoy and rely on the natural environment
Public Health	Need for protection from illness and disease
Legal, Collective, Democratic & Human Rights Protection	Need for recognition and protection of legal, collective, human, and democratic rights and freedoms
Social Development	Need to overcome disadvantages Need to help others and share prosperity and community
Cultural Development	Need for preservation of identity, history, tradition, values
Educational Development	Need to develop human capabilities
Public Safety	Need for protection from natural and built hazards Needs for protection from violent crime
Justice	Need for fair and just treatment Need to sanction (punish) law-breakers
National Security & Defence	Need for protection from insurrection, terrorism, international threats and defence of freedom

Provider Program Fields	Recognized Provider Needs
Public Policy, Planning and Management Services	Need to address public needs and accomplish public goals
Corporate Policy, Planning and Management Services	Need to shape the enterprise to accomplish public goals
Integrated Delivery Services	Need to integrate service delivery from different program fields
Communications Management Services	Need to communicate with the public and with providers including the government
Human Resources Management Services	Need to deploy and steward the government's human resources
Financial Management Services	Need to deploy and steward the government's financial resources
Information Management & Technology Services	Need to deploy and steward the government's information
Supply Chain Management Services	Need to ensure supply and conserve the government's resource expenditures
Administrative Services	Need to deploy and use the government's resources, facilities and assets
Facilities and Assets Management Services	Need to maintain and steward the facilities and assets entrusted to the care of the government's
Professional Services	Need to comply with laws, regulations and best practices as an enterprise

Annex B: Detailed version of the Public Sector Business Model

Public Sector Business Model



Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat

Programme de transformation opérationnelle

Sommaire

Septembre 2004

Canada

Programme de transformation opérationnelle

Sommaire

Septembre 2004

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2004
No de catalogue BT22-95/2004
ISBN 0-662-68497-4

On peut se procurer ce document sur médias substituts
et sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante
www.tbs-sct.gc.ca

Avant-propos – En quoi consiste la boîte à outils du PTO et à qui elle est destinée

Dans le cadre du Programme de transformation opérationnelle (PTO), on a mis au point un ensemble d'outils afin de fournir une méthodologie intégrée pour la gestion et l'harmonisation stratégiques, et la transformation opérationnelle. Le présent document résume la dernière édition de la boîte à outils du PTO (deuxième édition).

Le but principal de ces outils est de soutenir l'**interopérabilité et l'intégration de grande valeur dans tout le gouvernement** – de fournir les outils pour l'orientation, la délimitation de la portée, la conception et la mise en œuvre nécessaires à une planification stratégique rigoureuse et à un modèle stratégique intégré partout dans le gouvernement et les instances, afin de donner suite à cette vision et de mettre en œuvre des solutions intégrées. Une bonne intégration se définit comme suit : des processus opérationnels communs, des services communs et une prestation de services consolidée qui permet de réaliser des économies durables *et* d'obtenir de meilleurs résultats pour les citoyens.

La boîte à outils N'EST PAS destinée à l'usage exclusif des architectes de systèmes au gouvernement. En fait, si son utilisation est limitée à cette communauté, elle est vouée à l'échec. Elle est destinée aux cadres à tous les niveaux : les sous-ministres et sous-ministres adjoints qui se préoccupent de la gestion stratégique et de l'harmonisation des processus afin de réaliser des efficacités opérationnelles et d'obtenir de meilleurs résultats pour les citoyens. Les directeurs généraux qui collaborent à la conception et à la mise en œuvre de solutions opérationnelles, en particulier celles qui transcendent les limites administratives et organisationnelles, ainsi que les directeurs qui gèrent et mettent en œuvre le changement.

Mise au point spécifiquement pour le gouvernement, la boîte à outils utilise un langage propre au secteur public et respecte les réalités opérationnelles uniques du gouvernement. Elle fournit un langage commun relativement à la transformation opérationnelle au sein du gouvernement de sorte que les cadres et les gestionnaires de projet puissent « parler » aux concepteurs et architectes des systèmes et ainsi améliorer leur capacité de diriger, de gérer et de contrôler les projets de transformation opérationnelle. Elle fournit une approche commune à l'égard de la transformation opérationnelle au sein du gouvernement, qui fait une partie intégrante du processus de l'engagement de nombreux intervenants, de la création d'un consensus, de la gestion rigoureuse des risques, de la mise en œuvre par phases ou par étapes afin d'assurer la continuité des opérations; de la coopération intergouvernementale et du respect d'exigences strictes en matière de transparence et de reddition de comptes. Ces exigences caractérisent *toutes* la conception des opérations gouvernementales et DOIVENT être respectées pour que les projets soient marqués de succès.

Ce que la boîte à outils *ne fait pas*, c'est de décider quelles sont les priorités spécifiques en matière de politique gouvernementale, de programmes et d'infrastructure opérationnelle. Elle offre les outils pour classer les priorités du secteur public, tant en ce qui concerne le public qu'à l'interne sous des « thèmes » tels que la santé, la protection et l'économie, pour s'assurer de l'engagement de participants, gérer l'information gouvernementale et appuyer la prestation de services aux clients. Mais elle *ne décide pas* quelles sont dans ces domaines les priorités que

devrait fixer le gouvernement pour transformer ses opérations. Ces décisions relèvent de la politique.

Cependant, en fournissant un moyen discipliné, rigoureux et complet pour appuyer ces décisions sur des analyses fiables, puis une méthodologie pour la mise en œuvre fondée sur des techniques éprouvées de planification, de conception et de gestion de projets, la boîte à outils fait augmenter les chances que la transformation dans un certain domaine soit marquée de succès. Si on le considère dans son ensemble, elle fournit une méthode adaptée aux besoins des gouvernements qui leur permet d'améliorer leur efficacité opérationnelle et d'obtenir de meilleurs résultats pour les citoyens par le biais d'une gestion et d'une orientation stratégique, et d'une transformation opérationnelle rigoureusement planifiée et bien exécutée.

Le Bureau du PTO, au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, met au point et diffuse la boîte. La deuxième édition donne des directives et des spécifications plus détaillées. Elle comporte un guide, un glossaire et des gabarits destinés à aider les praticiens, notamment les architectes administratifs et les spécialistes d'établissement de modèles à utiliser ces outils. Elle comporte aussi des produits plus descriptifs à l'intention des cadres supérieurs et des gestionnaires de projet, notamment cet aperçu, qui les aideront à comprendre les outils du PTO et à évaluer leur utilité et leurs avantages potentiels.

Table des matières

Avant-propos – En quoi consiste la boîte à outils du PTO et à qui elle est destinée i

Contexte 1

L'obstacle à la mise en oeuvre : le « piège de la vision » 3

Une nouvelle façon de concevoir les opérations gouvernementales : le Programme de transformation opérationnelle (PTO) 6

La vision et les objectifs conceptuels du PTO 13

Les origines et les éléments de la boîte à outils du PTO 16

Le carnet de route de la transformation 19

Le modèle de référence stratégique des gouvernements canadiens (MRSG) 20

Le cadre de transformation 24

Les outils habilitants et les domaines de besoins 27

Méthode de conception et de planification du PTO 29

Les entités gouvernementales qui ont rapidement adopté la méthode du PTO 31

Prochaines étapes 36

Annexe A : Échantillon du modèle des programmes et services du MRSG 39

Annexe B : Version détaillée du modèle opérationnel de la fonction publique 43

Contexte

Les structures gouvernementales traditionnelles ne permettent pas toujours de suivre la cadence du changement dans les priorités des citoyens. Il arrive que les programmes et les services gouvernementaux offerts dans différents secteurs ne forment pas un tout cohérent. Les gouvernements ont alors de la difficulté à s'adapter aux priorités changeantes, car les ressources humaines et financières, de même que celles qui sont liées aux différents programmes, sont cloisonnées par des structures qui sont définies par les organisations plutôt que de correspondre au point de vue des citoyens auxquels les services sont destinés.

Tiré de – Renforcer la gestion du secteur public – Aperçu du plan d'action et des principales initiatives du gouvernement

Le gouvernement cherche de plus en plus à intégrer davantage ses politiques, processus et services. Des changements récents apportés à la structure gouvernementale, comme la création du nouveau portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile, et l'engagement d'augmenter la transparence, la responsabilité et l'optimisation des ressources dans le plan d'action du gouvernement du Canada *Renforcer la gestion du secteur public*, vont tous dans ce sens.

Les critères pour les examens des dépenses et des opérations du Comité d'examen des dépenses du Cabinet allient la nécessité de générer des économies à des « changements transformateurs » qui rajustent les dépenses et la prestation des programmes. Les critères de mise en oeuvre demandent explicitement que l'on examine en détail les **implications horizontales des changements proposés**, ainsi que leurs répercussions sur les autres niveaux de gouvernement parallèlement aux impacts sur les politiques, la capacité opérationnelle et de prestation. À moins d'une analyse rigoureuse, les changements destinés à faire des économies dans des domaines de programmes spécifiques pourraient en fait aboutir à des coûts futurs accrus pour les gouvernements et à des pressions inattendues dans d'autres domaines de programme.

Dans son dernier rapport au Premier ministre, le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet a déterminé parmi ses buts que la fonction publique du Canada « **transformera continuellement ses politiques et ses programmes** par l'innovation et la créativité afin de mieux servir le public ». Pour l'année prochaine, le greffier a identifié quatre mesures spécifiques qui permettront de continuer à avancer, notamment « nous continuerons d'accroître les modes de prestation des services offerts aux Canadiens grâce à nos **initiatives de modernisation** et à notre présence dans les communautés canadiennes ».

La transformation des services exige que les opérations du gouvernement – les « parties » du gouvernement concernées par la prestation de types de programmes et de services particuliers à une clientèle particulière et les capacités et services internes qui leur sont associés – soient identifiées et définies de manière systématique dans l'ensemble du gouvernement pour être intégrées avec succès et ajustées en fonction des groupes de clientèle et (ou) des fonctions internes comme les services de RH, l'administration financière et la gestion du matériel.

Entre temps, les **Canadiens demandent à leurs gouvernements de plus en plus de services intégrés consistants**, et c'est là un des principaux moteurs de la vision du gouvernement du Canada en ce qui concerne les services destinés aux Canadiens. L'absence d'intégration diminue la probabilité que les clients puissent accéder à la bonne combinaison de programmes et de services au bon moment. Il n'est plus possible de

parvenir à des synergies. Le fardeau de l'observation de la loi est plus lourd que nécessaire et, dans certains cas, quand ils utilisent un programme offert par un ministère ou un palier gouvernemental, les citoyens ou les entreprises se voient refuser l'accès ou pénalisés pour avoir utilisé un programme fourni par un autre.

La charge incombe au citoyen, à l'organisation ou à l'entreprise de trouver son chemin dans une gamme complexe de programmes et services dont les critères d'application et les exigences de conformité, du point de vue du client, se recoupent souvent et sont souvent déroutantes et contradictoires. D'une façon ou d'une autre, pour tirer le plus de profit des politiques et des programmes publics, quelqu'un doit faire le travail d'intégration. Actuellement, cela incombe aux personnes les moins équipées pour bien le faire : les clients des programmes ou les employés de première ligne qui essaient mais n'ont pas les outils de référence et (ou) ne peuvent pas créer les liens entre les programmes parce que la prestation intégrée ne fait pas partie de la conception des programmes.

La même dynamique reste vraie au sein du gouvernement. Partout dans le système, de nombreux cadres supérieurs, gestionnaires et employés s'efforcent quotidiennement d'accéder à l'information et aux services ministériels dont ils ont besoin pour effectuer leur travail, respecter leur obligation de faire rapport et respecter les exigences en matière de reddition de compte et de rendement. Ils doivent se fier à un ensemble de politiques, de pratiques, de processus et de procédures qui apparaît souvent incohérent et trop complexe pour qu'ils puissent le comprendre et naviguer efficacement. Au lieu de leur permettre d'obtenir des résultats à temps et d'appuyer leur productivité, cela mine leur capacité de réponse et diminue leur efficacité et, par conséquent, celle du gouvernement.

L'obstacle à la mise en oeuvre : le « piège de la vision »

Depuis quelque temps, il existe un intérêt manifeste pour l'intégration horizontale : ce qui est nouveau, ce sont les efforts d'intégration verticale – entre les paliers gouvernementaux national, provincial, régional et local. Les gouvernements qui essaient de parvenir à ce niveau d'intégration sont confrontés à des problèmes techniques plus complexes ainsi qu'à de nouveaux défis en ce qui a trait à l'organisation de la gouvernance et au financement de ces nouvelles. Il faudra relever ces défis, car l'interopérabilité verticale sera essentielle à une réelle transformation des services.

Tiré de - e-government Leadership: High Performance, Maximum Value, Accenture 2004

Il est fait grand cas de la possibilité d'utiliser les nouvelles technologies de l'information et des communications pour améliorer la prise de décision, répondre au changement, transformer les services et améliorer leur prestation, et faire en sorte que le gouvernement travaille mieux. Mais la technologie à elle seule *n'est pas* la solution. Elle n'est ni moins ni plus importante que n'importe quel autre « anneau » de la chaîne des valeurs ou fonction pour aller d'un point A à un point B. Elle n'est certainement pas plus importante que les gens – les RH sont l'actif opérationnel le plus important dont dispose une organisation et l'élément le plus important dans tout projet de transformation opérationnelle.

Depuis le milieu des années 1990, époque à laquelle ont commencé des efforts interministériels sérieux pour envisager l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et des communications afin d'améliorer le fonctionnement du gouvernement, les cadres supérieurs du gouvernement ont appris que les solutions les plus prometteuses dépendent d'une approche à l'échelle de l'ensemble du gouvernement. Par conséquent, lorsque les projets ont offert des avantages indéniables et relativement réalisables à l'échelle du gouvernement – par exemple, une solution commune pour un courrier électronique sécurisé, ils ont été réalisés avec succès. Cependant, s'il est facile d'appliquer les TI de cette manière aux activités opérationnelles, la transformation opérationnelle est plus complexe. Elle ne consiste pas à rajuster ou à peaufiner, ou encore à ajouter une fonctionnalité au statu quo. La transformation opérationnelle est révolutionnaire. Elle implique une reconception en profondeur des opérations pour réaliser des gains de productivité nets - dans le cas du gouvernement, des améliorations importantes de la satisfaction des clients, le rapport coût-efficacité et les réductions des coûts, les répercussions des politiques, la transparence et la reddition de comptes.

La taille, la portée et les charges inhérentes à ces projets, pour ne pas mentionner ce qu'ils impliquent en matière de gestion de l'information, de protection de la vie privée et de politique des RH, signifient que ces projets dépassent de loin la capacité de la plupart des ministères et organismes pour qu'ils les exécutent seuls. La plupart de ces projets sont toutefois encore généralement considérés comme des projets de TI (plutôt que des projets de transformation opérationnelle), largement reconnus comme étant les projets que les cadres intermédiaires comprennent le moins et auxquels on a le plus de difficulté à les faire participer. Dans de nombreux cas, les cadres supérieurs et les gestionnaires ne connaissent pas suffisamment les possibilités offertes par l'utilisation des TI pour la transformation opérationnelle. De plus, les gestionnaires des TI ne connaissent pas suffisamment les politiques et programmes pour éviter de surestimer la capacité des TI visant à permettre la transformation. Cette

situation a pour résultat l'existence de deux communautés partageant des intérêts mais incapables de communiquer entre elles et de collaborer efficacement.

Les sondages démontrent que 70 % à 90 % des organisations ne réussissent pas à mettre à exécution avec succès leurs stratégies. Dans la plupart des cas, elles échouent dans un aspect et non pas dans l'ensemble de la stratégie. Notre propre recherche relie cet échec à deux causes. Étant donné qu'il n'y a pas de manière généralement acceptée de décrire une stratégie, les organisations essaient de mettre à exécution ce qui n'est pas encore articulé. La deuxième cause est que les systèmes de gestion ne sont pas reliés à une stratégie organisationnelle. Si les principaux moteurs du changement organisationnel ne se concentrent pas sur la stratégie, une exécution réussie est impossible.

Tiré de - "Strategic management: An Emerging Profession," par Robert S. Kaplan et David P. Norton, dans Balanced Scorecard Report, Volume 6, Numéro 3, mai-juin, 2004

Cela a souvent donné lieu à un processus apparemment interminable comportant une étape de visualisation, un travail conceptuel et l'élaboration d'une analyse de cas qui ne parvenait pas à échapper au piège de la vision. Sans un processus rigoureux et discipliné applicable à l'analyse stratégique, à l'établissement de modèle et à une transformation de la planification et de la conception dans tout le gouvernement – qui exige lui-même un important changement culturel dans *la manière* dont fonctionne le gouvernement – les spécialistes des stratégies opérationnelles ne peuvent pas répondre comme il convient aux questions que posent les cadres supérieurs. On doit y répondre dans le contexte d'un processus discipliné qui permet la collaboration, la discussion et l'approbation nécessaires pour qu'un projet progresse régulièrement et progressivement et sorte du piège de la vision.

De manière générale, les problèmes qui empêchent la mise en oeuvre concernent les interdépendances dans et entre les ministères, les organismes et les autres instances. Les dirigeants savent que c'est dans ce domaine qu'il y a la plus grande possibilité d'une intégration de grande valeur et de réduction des coûts. Ils savent aussi qu'une transformation opérationnelle réalisée sans avoir identifié et analysé ces interdépendances a de fortes chances de favoriser une redondance inutile, de perpétuer des cloisonnements, d'empirer l'incohérence des services et d'entraîner des coûts imprévus, d'un type ou d'un autre.

Le lien entre la gestion stratégique, l'harmonisation et la transformation opérationnelle « applicable »

Un gouvernement capable de susciter le changement pour atteindre ses buts doit pouvoir ajuster et analyser ses opérations en utilisant un langage commun en ce qui concerne des fonctions communes, les types de programmes et services et leurs groupes de clientèle partout dans l'entreprise. Lorsqu'il œuvre pour une transformation, il devrait pouvoir le faire rapidement et de façon prévisible. Cela nécessite un modèle stratégique intégré et une méthode rigoureuse et structurée. Cette méthode devrait aussi être adoptée partout dans l'entreprise et être appuyée par un processus de gouvernance conçu spécialement pour donner un aperçu, procéder à des examens et donner une approbation à des moments prédéterminés tout au long du continuum menant de la phase de visualisation à la mise en œuvre. En l'absence d'une double fonction permettant de procéder à une gestion et à un ajustement stratégique et d'œuvrer pour une transformation opérationnelle en utilisant un processus commun discipliné, structuré et répétitif, il sera de plus en plus problématique de passer des exercices de visualisation conceptuelle à la mise en œuvre.

La capacité du gouvernement à **transformer rapidement ses opérations** pour améliorer la prestation des services axés sur les clients et identifier les domaines dans lesquels on pourrait récupérer des ressources pour les réaffecter à des extrants ayant une valeur supérieure exige qu'il y ait une approche cohérente et compatible pour la conception et l'harmonisation et la transformation opérationnelle dans son ensemble. Si, au sein du gouvernement, la manière dont nous définissons et comprenons la situation « telle qu'elle est » et la manière dont, ensuite, nous déterminons la portée, planifions et exécutons la transformation opérationnelle pour que la situation soit ce qu'elle « devrait être » ne sont pas compatibles, cohérentes et efficaces, il est fort improbable que nous obtenions des résultats satisfaisants.

Une nouvelle façon de concevoir les opérations gouvernementales : le Programme de transformation opérationnelle (PTO)

Le PTO facilite le changement. Il offre une méthode rigoureuse nous permettant de faire progresser la transformation. Il nous fournit également des outils de conception et d'harmonisation favorisant le changement rapide des processus opérationnels et de l'infrastructure sous-jacente

Plusieurs des outils du PTO utilisés pour l'harmonisation et la gestion stratégiques existent, sous une forme ou une autre, depuis une bonne dizaine d'années – un langage interjuridictionnel commun pour les services publics s'est développé dans les municipalités canadiennes et certaines provinces depuis la moitié des années 1990. De même, depuis les années 1960, on utilise des cadres destinés à aider les grandes organisations du secteur privé à gérer la complexité et à planifier la transformation opérationnelle. En 2002, le Secrétariat du Conseil du Trésor, par l'entremise du PTO, a réuni des outils et des modèles éprouvés utilisés dans les secteurs public et privé afin de mettre au point une approche intégrée axée sur les opérations pour ajuster et transformer les services gouvernementaux.

Le PTO fournit une approche formelle, normalisée pour l'harmonisation et la gestion stratégique, ainsi que la planification, la conception et la mise en œuvre de la transformation opérationnelle. Il permet de concevoir et de mettre en oeuvre un changement qui intègre les programmes et les services en temps opportun de manière cohérente et efficace afin d'atteindre des buts stratégiques et de s'assurer que les systèmes et les processus opérationnels sous-jacents sont interopérables où ils doivent l'être, rationalisés et efficaces. Ce qui rend le PTO unique, c'est qu'il a élaboré une approche qui respecte les réalités culturelles, procédurales et opérationnelles particulières au gouvernement.

L'impératif culturel : respecter le rôle de tutelle exercé par le gouvernement

Alors que le principal rôle du secteur privé est de faire du commerce, celui du gouvernement est d'exercer une tutelle. Alors que le secteur privé se préoccupe en premier lieu de créer des bénéfices commerciaux et une valeur pour les actionnaires, le secteur public canadien se préoccupe du bien-être social et de la valeur pour les intervenants – ce que rend l'expression « paix, ordre et bon gouvernement ». Une tutelle efficace – un bon gouvernement – dans une société démocratique qui équilibre les droits individuels et la responsabilité mutuelle, et le bien de la société dans son ensemble, englobe le leadership, la protection et la gérance. Cela rend le travail des gouvernements beaucoup plus complexe et difficile avec beaucoup plus d'aspects à examiner que dans d'autres domaines relevant du privé. Sans doute est-il beaucoup plus difficile de mettre en place et de faire fonctionner un projet de transformation dans le gouvernement que cela le serait dans le secteur privé *et ce, pour de bonnes raisons*.

Par exemple, le secteur bancaire canadien a mis en place et rendu disponible par Internet une infrastructure de prestations de services en un temps record. Les banques ont cependant la latitude de prendre des

décisions d'exploitation qui entraînent la perte de clients qui n'ont pas les moyens d'acheter leur propre ordinateur et de passer aux transactions bancaires en ligne. Il est probable que ces derniers fassent partie des clients les moins avantageux de la banque. En supposant que les organismes de réglementation parviennent à protéger la concurrence, les clients qui ne peuvent pas ou ne veulent pas utiliser les services bancaires en ligne ont d'autres choix – les autres institutions financières qui continuent à se spécialiser dans les services en personne.

Par contre, pour les gouvernements, il est probable que les particuliers incapables d'utiliser les services informatiques fassent partie des personnes qui se prévalent le plus des programmes. Normalement, il n'y a pas d'autres fournisseurs de programme que le gouvernement. Les coûts-avantages optimums d'un programme dépendent de la capacité d'informer et de fournir des services au plus grand nombre possible de personnes dans la population ciblée ayant un même besoin. Si les personnes qui en ont le plus besoin ne peuvent pas accéder au programme qui existe pour les aider, alors le programme n'atteint pas du tout son objectif. L'adoption d'une solution de prestation de services offerte en ligne auxquels les clients ne peuvent pas accéder quand il n'y a pas d'autres fournisseurs de services reviendrait à mettre fin au rôle de tutelle du gouvernement.

Les gouvernements ont investi sans déterminer d'avance si les résultats étaient valables. Ils se sont aussi fixé des objectifs qui n'ont pas permis de savoir si leurs programmes donnaient bien des résultats conformes à leurs visions du gouvernement en direct... C'est un point important, car de nombreux gouvernements se sont fixé par le passé des objectifs qui ne répondaient pas exactement aux besoins réels de leurs citoyens.

Tiré de – e-Government Leadership : High Performance, Maximum Value, Accenture, 2004

Cela démontre comment une bonne gestion dans le secteur public – rechercher une stratégie de transformation des services dont le principal objectif consiste à s'assurer que tous les clients des programmes peuvent continuer à accéder aux services – serait probablement considéré comme une mauvaise gestion dans le secteur privé, où les profits et la valeur pour les actionnaires qu'ils créent sont les principaux objectifs. Le rôle de tutelle et le rôle de commerçant sont fondamentalement différents. C'est une erreur de supposer que les stratégies opérationnelles qui fonctionnent pour l'un fonctionneront pour l'autre, parce que les résultats considérés comme un succès sont eux aussi fondamentalement différents.

Intrant	Extrant	Résultat axé sur les citoyens
Nombre de policiers	Nombre d'arrestations	Réduction du crime
Nombre d'agents des services extérieurs	Nombre d'interventions pour les citoyens à l'étranger	Sécurité des Canadiens en pays étrangers
Nombre d'agents de centre d'appels	Nombre d'appels traités	Résolution obtenue de problèmes au premier point de contact

Du point de vue de la gestion du secteur public, le défi consiste à créer une véritable valeur *pour les citoyens* et à ce qu'on voit le gouvernement comme agissant de la sorte. L'harmonisation et la gestion stratégiques

doivent être directement reliées à la mesure du rendement et les mesures utilisées doivent correspondre à ce qui constitue une véritable valeur pour

Non seulement, le PTO harmonise le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) mais appuie aussi ce dernier en fournissant aux gestionnaires des outils de mise en oeuvre spécifiques. Alors que l'on peut dire que le CRG décrit la vision finale de la manière dont le gouvernement aimerait opérer dans l'avenir, le PTO fournit les méthodes, les cadres, les processus et les outils pour réaliser cette vision.

les citoyens. Cela nécessite qu'il y ait un ensemble de résultats axés sur les citoyens dans des domaines obligatoires qui englobent tous les programmes et services du gouvernement – axés sur le public et internes – et pour lesquels on peut fixer des buts et des cibles stratégiques. Pour les gouvernements, ces résultats axés sur les citoyens sont en substance l'équivalent des profits pour le secteur privé. Ils serviront de mesures clés pour mesurer ce que font les gouvernements afin de remplir leurs rôle de tutelle. On évaluera l'efficacité des programmes et des services gouvernementaux en se basant sur les résultats plutôt que sur leur efficacité à convertir des intrants en extrants. Les programmes et services au sein du gouvernement seront évalués par rapport au même ensemble d'objectifs stratégiques généraux.

Le modèle opérationnel du secteur public du PTO, qui fait partie des modèles de référence stratégique du gouvernement du Canada, fournit cet outil gouvernemental. Il propose une manière d'harmoniser les politiques, les programmes et les services, sans tenir compte des unités administratives, voire des instances, sous de grands thèmes que l'on peut utiliser pour réaliser des objectifs stratégiques et obtenir des résultats. Il donne un moyen de « découvrir » les incohérences *entre* les politiques, les programmes et les services, et les résultats contre-productifs par rapport aux objectifs et aux résultats visés. Il permet de procéder à un ajustement et à une gestion stratégique en fournissant aux décideurs supérieurs la connaissance dont ils ont besoin pour procéder à une reconception de ces programmes et services afin de mieux réaliser les objectifs stratégiques correspondant au rôle de tutelle du gouvernement dans toutes les politiques et tous les programmes et services pertinents.

Le modèles opérationnel appuie l'examen des ressources et la réaffectation des dépenses des priorités les moins importantes aux priorités les plus importantes. Pour le moment, le gouvernement du Canada ne dispose pas des moyens qui lui permettraient d'évaluer rigoureusement si un domaine administratif interne ou un service ou programme public particulier appuie une priorité très importante, moyennement importante ou peu importante. Par exemple, nous savons que, dans certains secteurs de la fonction publique, la capacité RH subit une forte pression. Mais, comment démontrons-nous de façon convaincante aux ministres, aux parlementaires et aux Canadiens que des investissements dans les RH aideront le gouvernement à obtenir à l'interne le savoir-faire dans les domaines scientifiques et de la sécurité dont il a besoin pour mieux gérer une poussée épidémique de SRAS ou mieux prévoir les attentats terroristes et mieux s'y préparer ? On peut s'attendre à ce que les investissements dans la santé et la sécurité publiques occupent une place très élevée dans les priorités, mais c'est rarement le cas pour les dépenses reliées aux ressources humaines.

Le modèle opérationnel de la fonction publique fournit une vision intégrée du gouvernement qui, associée au Cadre de responsabilisation de gestion, encouragerait la collaboration et permettrait l'affectation de ressources là

où elles peuvent le mieux servir et fournirait le plus d'avantages pour le public. Récemment, dans un rapport soumis par le Comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, les parlementaires ont demandé plus d'information horizontale et interministérielle qui établit de meilleurs liens entre les activités des programmes, les ressources et les résultats axés sur le public. Cet outil faciliterait la collecte de cette information.

La gestion stratégique est de plus en plus reconnue comme une importante possibilité concurrentielle constante et non comme un effort ponctuel. Elle est trop essentielle pour que l'on la relègue à des équipes ad hoc internes ou à des consultants externes. La gestion stratégique est une compétence de base, aussi vitale que la gestion financière ou les ressources humaines. Elle doit être fermement établie dans les limites de l'organisation.

Tiré de -«Strategic management: An Emerging Profession» par Robert S. Kaplan et David P. Norton, dans Balanced Scorecard Report, Volume 6, Numéro 3.

Pour réaliser des objectifs stratégiques élevés et continuer à fonctionner de manière aussi efficace et efficiente que possible, les gouvernements subissent des pressions constantes afin de transformer leurs processus opérationnels. Le nouvel « État stable » consiste en un changement constant, un exemple en est la restructuration récente du gouvernement afin de faciliter l'intégration de l'établissement des politiques et de la prestation des programmes, notamment dans la sécurité du revenu et la santé et la sécurité publiques, ainsi que le processus d'examen des dépenses en cours. Le changement, allant des changements démographiques dans la population canadienne aux menaces internationales pour la sécurité nationale, est la force motrice *externe* pour s'adapter et s'ajuster continuellement. Un examen continu et une réaffectation des ressources à des priorités plus importantes afin de s'assurer que les programmes gouvernementaux continuent d'être pertinents, efficaces et abordables, est le principal catalyseur *interne* de la transformation opérationnelle.

Que le changement soit dicté de l'intérieur ou de l'extérieur, pour réussir, la transformation opérationnelle doit être rattachée à des objectifs opérationnels stratégiques élevés et l'état désiré doit être ajusté à une capacité accrue d'obtenir des résultats axés sur les citoyens. Le modèle opérationnel du secteur public du PTO et le MRSG aideraient les hauts dirigeants en leur garantissant qu'il est procédé à une analyse rigoureuse et à un ajustement stratégique afin de déterminer où commencer l'intégration afin d'obtenir de meilleurs résultats. En procédant à l'intégration projet par projet, la gestion des risques s'améliorerait parce que, par l'entremise de l'harmonisation et de la gestion stratégiques, les interdépendances auront été identifiées et transformées en modèles, plans et budgets dès le départ.

L'impératif procédural : permettre l'engagement de nombreuses parties intéressées

Dans les organisations gouvernementales... le bourbier des pièges techniques et politiques potentiels (à l'intégration) est beaucoup plus fastidieux. L'isolationnisme procédural est devenu un mode de vie dans beaucoup de ministères pour qui l'habitude de fonctionner de manière indépendante est si ancrée que la mise en commun des données est parfois inconcevable. En outre, ces ministères manquent souvent du sens d'un objectif commun qui poussent les dirigeants d'entreprises du secteur privé à travailler ensemble. Étant donné que l'échange de données est un élément fondamental d'un e-gouvernement omniprésent, de telles attitudes représentent un obstacle important.

Tiré de - In Interoperability We Trust, par David Braue, CIO, gouvernement d'Australie

Pour planifier, concevoir et mettre en oeuvre un changement transformateur, le gouvernement doit faire appel à une gamme extrêmement vaste d'intervenants. Mais, les cultures des ministères, des organismes et des instances sont souvent très différentes. Étant donné que la portée de la plupart des transformations opérationnelles au sein du gouvernement est horizontale et (ou) interjuridictionnelle (c.-à-d. verticale), les ministères, les organismes et les instances ont besoin d'un langage commun et d'un processus commun pour travailler en collaboration, et décrire les programmes et services de *la même manière*, peu importe leurs divisions administratives et juridictionnelles.

Pour découvrir où il y a des possibilités stratégiques d'améliorer le savoir, l'information et les systèmes, les responsables opérationnels doivent être capables de trouver d'autres processus avec lesquels les leurs pourraient ou devraient « aller », et de ce fait identifier les possibilités d'interopérabilité et (ou) d'intégration. Cela signifie qu'ils ont besoin d'un outil de « référence » commun qui dresse un catalogue de *tout* ce que font les gouvernements. Idéalement, cet outil leur permettrait aussi d'imiter des solutions qui fonctionnent avec succès ailleurs pour des types similaires de programmes et de services.

Au fur et à mesure qu'ils avancent vers la phase de mise en oeuvre, les responsables opérationnels des différents ministères et des différentes instances ont besoin d'une approche normalisée commune pour la planification, la conception et la mise en oeuvre : une méthodologie commune basée sur un langage commun et la même approche itérative pour la planification, la conception, l'établissement des coûts et la mise en œuvre du changement. Cela garantirait que les projets de transformation seraient gérés de la même manière et faciliterait une meilleure cohérence, compatibilité et interopérabilité des processus opérationnels. Le fait de disposer d'une approche éprouvée et fiable « sur les étagères » pour tout projet de transformation opérationnelle rendrait le processus de transformation lui-même plus efficace. Les gouvernements construiraient une plus forte capacité d'exécution des transformations à mesure que leurs équipes de projets de transformation[1] s'habitueraient à utiliser une méthodologie commune.

[1] Ces équipes incluent normalement un gestionnaire de projet, un analyste opérationnel, un spécialiste de la transformation, un spécialiste des RH, un planificateur, un analyste des politiques (pour déterminer les exigences législatives potentielles) et, les derniers mais non les moindres, les responsables de la conception et de la modélisation opérationnelles, aussi connus sous le nom d'architectes. La méthodologie permet à tous ces intervenants de coordonner et d'exécuter leur travail. Atout majeur pour l'architecte, elle lui permet de savoir *ce qu'il faut* modéliser et concevoir.

En ayant sa propre approche pour l'harmonisation et la gestion stratégiques, et la transformation opérationnelle adaptées aux activités gouvernementales, qui utilise le langage et les concepts de la fonction publique, le secteur public peut s'attendre à avoir des modèles plus solides et à une mise en oeuvre plus rapide, car les dirigeants, les gestionnaires et les concepteurs de systèmes dans, entre *et* en dehors des gouvernements seront plus aptes à « se parler ». Les outils du PTO permettent la collaboration et la participation des intervenants gouvernementaux en fournissant :

d'obtenir une image ou une perspective claire et globale des processus opérationnels qu'ils doivent transformer, ainsi que de leur contexte,

de déterminer où et comment modifier ou redéfinir ces processus de manière optimale afin d'atteindre les buts opérationnels,

d'élaborer des plans de conception et de mise en œuvre qui sont durables et qui tiennent compte des répercussions de la transformation sur le plan des ressources.

D'aucuns pourrait dire que le plus grand avantage est lié à la réutilisation de la conception. L'un des principaux buts du PTO est d'établir des conceptions normalisées pour les processus opérationnels communs à l'échelle du gouvernement du Canada, afin d'en partager davantage et, si approprié, d'opter pour des services communs. Grâce à la même méthodologie, chaque projet de transformation alimenterait le prochain, tirant ainsi profit du travail de conception antérieur. Avec l'inventaire ou le « catalogue » de conceptions ainsi généré et, avec le temps, le processus de conception deviendrait plus rapide et plus solide. Le gouvernement du Canada exploiterait pleinement le savoir qu'il crée au sujet des processus opérationnels et de la façon de les moderniser, y compris quand offrir plus de services communs. Il pourrait aussi accroître sa capacité d'exécution, afin d'en faire profiter l'ensemble de ses clients, les contribuables et les Canadiens.

Les gouvernements très efficaces... se tiennent responsables; ils acceptent leur rôle de gardiens de la confiance du public; ils rendent leurs résultats et leurs opérations transparents pour tous.

Tiré de – e-Government Leadership : High Performance, Maximum Value, Accenture, 2004

Impératif opérationnel : transparence et responsabilisation

Au Canada, les gouvernements sont de plus en plus tenus de *démontrer* une diligence raisonnable et une optimisation des ressources. Toutefois, pour le moment, les définitions de la valeur sont administratives, mises au point par des organismes et des ministères indépendants les uns des autres. Le gouvernement du Canada ne dispose d'aucun moyen commun de définir ce qu'il fait et d'évaluer la valeur de cette activité, sans tenir compte des mandats administratifs. L'établissement des priorités et les décisions en matière d'investissement reposent plutôt, à l'échelle gouvernementale, sur les efforts individuels des ministères et organismes qui lient *leurs* coûts à *leurs* résultats. Cette situation ne prévoit pas de faire des choix éclairés *entre* les programmes et les services des ministères et des organismes, et d'évaluer la valeur respective de ces activités par rapport à la réalisation d'objectifs semblables.

Selon le professeur Taylor, les institutions, peu importe leurs activités, des soins de santé aux systèmes politiques, sont arrivés au point où « les gens ne peuvent pas se contenter de ne rien comprendre » à la manière dont elles fonctionnent ou devraient fonctionner. Et cela, de l'avis du professeur, est le fondement d'un sentiment très répandu de ne pas perdre de temps à voter. « Si les gens ont l'impression d'exercer un contrôle psychologique, ils se sentent motivés... Je pense que nos institutions politiques sont devenues si grosses, si lourdes et si complexes qu'aucun de nous n'a le sentiment d'exercer un contrôle quel qu'il soit. D'où un sentiment de frustration. » Monsieur Neville, de l'université du Manitoba, ajouterait qu'il existe un sentiment de vitesse incontrôlable qui appuie cette idée de gigantisme des institutions – la technologie moderne qui, dans la réalité, a donné aux gens le sentiment d'être dépassé. « Le public, dit-il est davantage enclin à devenir plus critique et a avoir un sentiment de ras le bol plus vite. »

Tiré de - "The country is in 'a very cantankerous mood'"
par Roy MacGregor, dans le Globe and Mail, 12 juin 2004

Cela enracine les inefficacités structurelles dans l'ensemble des gouvernements, ce qui se traduit par une plus grande complexité, fait augmenter les coûts et limite la capacité d'adopter de nouveaux modes d'exploitation et de prestation de services plus productifs dans une perspective gouvernementale globale. Cela limite la capacité du gouvernement du Canada d'agir de façon **stratégique** et d'harmoniser, dans la perspective de l'optimisation des ressources, ses activités aux grandes priorités – les « objectifs nationaux » auxquels sont censés se consacrer, à différents degrés, tous les ministères et organismes.

Si ces objectifs sont dûment formulés, notamment dans le discours du Trône, ils ne sont pas intégrés dans un modèle de référence opérationnel pour l'ensemble du gouvernement qui permettrait d'harmoniser les programmes et de les analyser de façon transversale. Il est extrêmement difficile de communiquer ce que le gouvernement fait déjà, ce qu'il pourrait ou devrait faire de plus ou de moins et ce qu'il pourrait innover pour remédier aux lacunes afin d'atteindre les objectifs nationaux. Par conséquent, la capacité du gouvernement de procéder à des analyses rigoureuses et judicieuses des coûts-avantages aux fins de réaffectation des ressources, tout en ayant la certitude que les décisions ne nuisent pas à la réalisation des objectifs nationaux, est limitée.

Il est extrêmement complexe de gouverner pour réaliser des objectifs nationaux sans la capacité de procéder à une analyse et à une harmonisation transversales des programmes dans leur ensemble et cela représente un obstacle important à la transparence et la responsabilisation que souhaitent les Canadiens. Les outils du PTO répondent à cette exigence. Non seulement ils fournissent les moyens d'organiser et d'harmoniser le travail du gouvernement en permettant à remettre de l'ordre dans le chaos, mais ils simplifie le processus dont dépendent la transparence et la responsabilisation de l'ensemble du gouvernement : la création de liens directs entre les priorités nationales, les activités gouvernementales et les résultats axés sur les citoyens. Les outils du PTO ont été conçus pour permettre au gouvernement de comprendre, de contrôler et de gérer son environnement opérationnel de manière beaucoup plus stratégique qu'il le peut aujourd'hui, notamment en utilisant le mieux possible les politiques, les programmes et les systèmes existants; en identifiant et en classant par priorité les nouveaux systèmes, programmes et politiques nécessaires et en s'assurant qu'ils appuient les objectifs opérationnels gouvernementaux et les objectifs nationaux.

La vision et les objectifs conceptuels du PTO

« Comme les transactions par Internet sont moins coûteuses que celles faites par d'autres moyens, l'augmentation du nombre de services offerts sur Internet peut améliorer considérablement l'efficience et la productivité d'une organisation. Cependant, la réalisation d'économies globales est tributaire d'une solide stratégie Internet prenant appui sur la ***transformation des autres points de contact des citoyens et des systèmes administratifs*** *fonctionnant sur Internet et les autres modes de prestation. Sans une stratégie complète, la mise en œuvre du libre-service par Internet se traduira probablement par des coûts totaux plus élevés pour le gouvernement. » [Traduction]*

– tiré de « Understanding True Costs of Self-Service in Government », Gartner Inc, note de recherche, 12 avril 2003

Au niveau contextuel, si le gouvernement veut améliorer sa capacité de traiter les questions « horizontales » de plus en plus prépondérantes, – touchant des domaines aussi différents que le développement durable, la santé et la sécurité publique –, il faut accroître l'interopérabilité de la capacité d'élaboration des politiques des ministères et organismes. Ceux-ci doivent être capables de mettre en commun ou d'échanger rapidement de l'information, à tous les niveaux et de trouver en temps opportuns des réponses politiques adaptées aux besoins.

Si le gouvernement veut fournir des services axés sur les citoyens et créer un réseau de prestation de services multicanaux intégrés qui appuie un accès continu, dans l'ensemble du gouvernement, à l'information et aux services, il faut qu'au moins les lois, règlements et politiques pertinents soient harmonisés, que davantage de programmes soient intégrés et que les processus opérationnels qui appuient la gestion et l'exécution des programmes soient reconçus pour partager les renseignements sur les clients et en tirer profit.

Si le gouvernement veut améliorer l'efficacité de son infrastructure opérationnelle, y compris ses systèmes d'information, et simplifier les services qui exécutent essentiellement les mêmes fonctions en gestion des ressources humaines, des finances, des archives et du matériel, il doit alors inévitablement réduire le nombre de systèmes et services communs qui peuvent interopérer et partager l'information

Dans le cadre du PTO, l'interopérabilité se définit comme la capacité de mettre en commun ou d'échanger des données, d'agencer des tâches de gestion de l'information ou d'intégrer des processus opérationnels. L'intégration à l'appui des résultats stratégiques, y compris l'amélioration des services à la population canadienne, l'amélioration de la protection et de la sécurité publiques et l'augmentation de la productivité des opérations gouvernementales, dépend de l'atteinte de niveaux élevés d'interopérabilité. Les gouvernements doivent réduire au minimum le nombre de fois que les mêmes données sont recueillies et maximiser leur capacité de mettre en commun ces données pour des applications beaucoup plus nombreuses. Quelle information est recueillie, gérée, stockée et mise en commun et comment, ainsi que le niveau auquel on peut l'utiliser et la réutiliser est un aspect fondamental pour permettre aux gouvernements d'améliorer l'efficacité des programmes, la prestation et la rentabilité des services.

Outre une meilleure gestion de l'information pour améliorer les résultats et l'efficacité des opérations, l'interopérabilité et l'intégration offrent des avantages secondaires importants, y compris d'importantes répercussions économiques et sociales positives dues à un gouvernement plus novateur et plus efficient, ainsi que la possibilité d'un plus grand engagement des

citoyens et de niveaux de confiance plus élevés de la part du public dans l'efficacité globale du gouvernement.

Pour réaliser tous ces bénéfices, les gouvernements ont besoin d'une approche commune d'harmonisation et de conception qui leur permette de développer et de mettre en œuvre des solutions de gestion de l'information économiques et abordables. La nécessité d'un « dividende de simplification » est de plus en plus apparente à mesure que le gouvernement avance vers la mise en application d'une vision de services multicanaux intégrés et axés sur les clients. Il est devenu très clair pour les cadres de direction et les gestionnaires que la transformation des services, y compris les libres-services en ligne qui offrent de grandes possibilités de réduire les coûts des opérations de prestation de services aux clients, doit comporter la transformation de la prestation de services dans *tous* les canaux à *tous* les clients sinon les gouvernements *ne réaliseront aucune économie nette*. Toutefois, la conception et la mise en oeuvre d'un nouveau réseau intégré de prestation de services à canaux multiples sont trop complexes et comportent trop de possibilités de dépassement des coûts pour être entreprises avec succès en l'absence d'une approche approfondie, disciplinée et normalisée pour l'harmonisation et la conception qui garantira aux décideurs un rendement du capital investi dans la transformation des services (et quand) *avant* les rentrées nettes de fonds.

Pour parvenir à une plus grande interopérabilité et intégration, et réaliser des économies, le gouvernement a besoin d'une approche disciplinée pangouvernementale pour la planification et la conception *dans sa recherche de transformation opérationnelle*. Par conséquent, la vision du PTO est de **: développer la capacité de planification, de conception et de mise en œuvre de la transformation durable de l'ensemble des services gouvernementaux axés sur les clients ou les citoyens et de produire les outils de conception et d'harmonisation qui permettront un changement accéléré**.

Le PTO établit des **buts** de conception qui feront en sorte que la transformation opérationnelle convergera vers cette vision. Ces buts sont les suivants :

- Permettre l'harmonisation et la gestion stratégique dans tous les ministères et organismes et aux différents paliers gouvernementaux.
- Obtenir des **résultats cohérents et une conception normalisée** à l'aide d'une transformation opérationnelle qui activeront des processus opérationnels communs interopérables et intégrés dans tout le gouvernement du Canada.

- Ce qui signifierait que tous les principaux processus opérationnels, ainsi que les systèmes d'information qui les soutiennent dans le cadre des fonctions opérationnelles communes, seraient conçus de manière semblable et obéiraient à un ensemble commun de normes et lignes directrices. Par conséquent, les ministères et les organismes seraient plus à même d'optimiser et de réutiliser les conceptions et de mettre en commun un plus grand nombre de processus opérationnels et de systèmes d'information fondamentaux (p. ex., par l'entremise de services communs) en réduisant les coûts et en améliorant l'interopérabilité.

- Permettre une gouvernance horizontale pour l'harmonisation, la gestion et la transformation stratégiques, y compris les responsabilisations horizontales et la **gérance partagée de l'information dans tous les gouvernements.**

  - Ce qui signifierait qu'au fur et à mesure que les ministères, les organismes et les gouvernements travailleront, seuls ou ensemble, à la transformation opérationnelle, ils harmoniseront leurs méthodes de gestion et de traitement des données – stockage, destruction et partage – pour réaliser les objectifs opérationnels conformément aux responsabilités prévues par la loi dans des domaines tels que la protection de la vie privée. En bout de ligne, tous les ministères et organismes devraient adopter un processus commun de gouvernance de la façon dont l'information est utilisée et s'y conformer.

Pour atteindre ces objectifs en matière de conception des programmes gouvernementaux à l'aide des outils du PTO pour l'harmonisation et la gestion stratégique, et la transformation opérationnelle, cela nécessitera :

- l'adoption d'une philosophie axée sur les résultats menant à l'intégration des mesures de rendement et des niveaux de service dans tous les aspects de la conception et des opérations;
- l'adoption de méthodes formelles pour tous les aspects de la conception des processus opérationnels et des systèmes d'information, y compris la conception et l'étiquetage des données;
- un processus de gouvernance fort et central pour superviser la conception;
- la réutilisation des processus, données et technologies afin de permettre la simplification, la normalisation et l'adaptation dans un environnement sûr;
- le « retrait » des systèmes désuets ou qui se recoupent.

Les origines et les éléments de la boîte à outils du PTO

Depuis 1998, les concepteurs de systèmes de la Direction du dirigeant principal de l'information, du Secrétariat du Conseil du Trésor, travaillent, dans le cadre du Programme d'architecture fédérée (PAF), à l'élaboration d'une perspective pangouvernementale des systèmes de TI afin d'établir un carnet de route ou un plan directeur qui favoriserait une plus grande *interopérabilité*. On sait depuis longtemps que, pour faciliter l'accès des Canadiens à l'information et aux services gouvernementaux et améliorer l'efficacité opérationnelle des gouvernements, il faut une plus grande interopérabilité de l'infrastructure utilisée pour l'administration et la prestation des programmes – plus particulièrement de ses systèmes.

Il y a trois niveaux d'interopérabilité. Ce sont :

- **Interopérabilité opérationnelle** – Méthodes communes et services partagés pour la collaboration, ce qui comprend le déroulement du travail, le processus décisionnel et les transactions administratives
- **Interopérabilité de l'information** – Terminologie, définition et structure de l'information communes, ainsi que services partagés pour l'extraction et la gestion de l'information
- **Interopérabilité technique** – Méthodes communes et services partagés pour la communication, la mémorisation, le traitement et la présentation des données

En juin 2000, la première version du PAF présentait des principes généraux pour réaliser l'interopérabilité technique et énonçait le processus initial de conception d'une *architecture technologique fédérée*. Plusieurs leçons importantes ont été apprises depuis la publication de ce document, notamment que l'interopérabilité technique ne peut pas et ne devrait pas précéder l'interopérabilité opérationnelle. Les gouvernements doivent savoir *pourquoi* ils veulent être interopérables et convenir *des* buts opérationnels que l'interopérabilité devrait soutenir, avant de pouvoir espérer transformer avec succès leur gestion de l'information et leurs systèmes techniques.

Selon les objectifs de la transformation opérationnelle et de l'envergure des projets en jeu, les changements culturels ayant trait, par exemple, aux compétences requises des employés ou à l'emplacement d'un centre de traitement seront des facteurs aussi importants pour les résultats finals que la technologie de l'information. En d'autres mots, il faut tenir compte de beaucoup plus que de l'architecture technologique dans la perspective de la transformation opérationnelle. En outre, bien que beaucoup de processus et systèmes sous-jacents soient similaires et (ou) en double, les mandats ne le sont pas. On peut s'attendre à ce que la plupart des cadres intermédiaires insistent sur le fait que la spécificité de leurs mandats signifie qu'ils ont besoin de leurs propres processus et infrastructures *sauf si* on utilise partout dans le gouvernement la même approche pour analyser les processus opérationnels afin de préciser clairement les possibilités qui

s'offrent pour l'interopérabilité et l'intégration. Une fois ces possibilités définies et leurs implications connues, on doit utiliser la même approche méthodologique pour la planification et la conception afin de s'assurer de leur compatibilité. Un langage commun est essentiel avant toute chose pour permettre une analyse, une prise de décision, une conception et une mise en œuvre stratégiques, éclairées et cohérentes.

Dans cet esprit, la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a lancé, en mai 2002, le Programme de transformation opérationnelle afin d'élaborer pour le gouvernement du Canada une méthode commune de transformation opérationnelle à l'appui de l'interopérabilité et de l'intégration des opérations. Le travail du PTO repose principalement sur l'hypothèse qu'une fois des conceptions rigoureuses favorisant l'interopérabilité et (ou) l'intégration opérationnelles produites pour relever les défis et répondre aux exigences propres aux activités gouvernementales, il sera beaucoup plus facile et beaucoup plus simple de réaliser l'interopérabilité de l'information et de la technologie au sein des gouvernements. Le but premier de la transformation – atteindre plus facilement les objectifs opérationnels – aura été défini clairement, et les cadres supérieurs pourront prendre des décisions pleinement informées pour passer de la vision à la mise en oeuvre. Bref, ils auront une meilleure connaissance de ce à quoi le changement ressemblera, ce qu'il apportera, les répercussions qu'il aura et les coûts qu'il entraînera, *avant* de passer à la mise en œuvre.

La boîte à outils du PTO comprend cinq éléments majeurs, dont il sera question plus en détail dans d'autres sections du présent document. Il s'agit :

1. Un **carnet de route de la transformation** qui permet aux responsables opérationnels de situer où ils sont sur la courbe de maturité vers la transformation.
2. **Du modèle de référence stratégique des gouvernements canadiens (MRSG)**, qui est l'outil utilisé pour décrire comment une organisation, un programme ou un processus procède (ou pourrait procéder), identifiant quels sont ces services, pourquoi ils existent, quels en sont les bénéficiaires et comment on peut en modifier la conception. Parce que le MRSG est adapté au langage et aux concepts utilisés au sein de la fonction publique, il normalise la modélisation des opérations gouvernementales. Ces modèles opérationnels pangouvernementaux permettent d'harmoniser les programmes et de repérer les chevauchements, les lacunes et les possibilités de prestation conjointe ou intégrée de programmes et de services. **Le modèle opérationnel de la fonction publique** fait partie du MRSG. Il donne une perspective organisée de toutes les opérations du gouvernement qui permet de faire des liens directs entre les politiques, les programmes, les services, les clients et les résultats indépendamment des « cloisonnements » administratifs ou juridictionnels. Il permet d'examiner de manière organisée les opérations des gouvernements en se basant sur le modèle

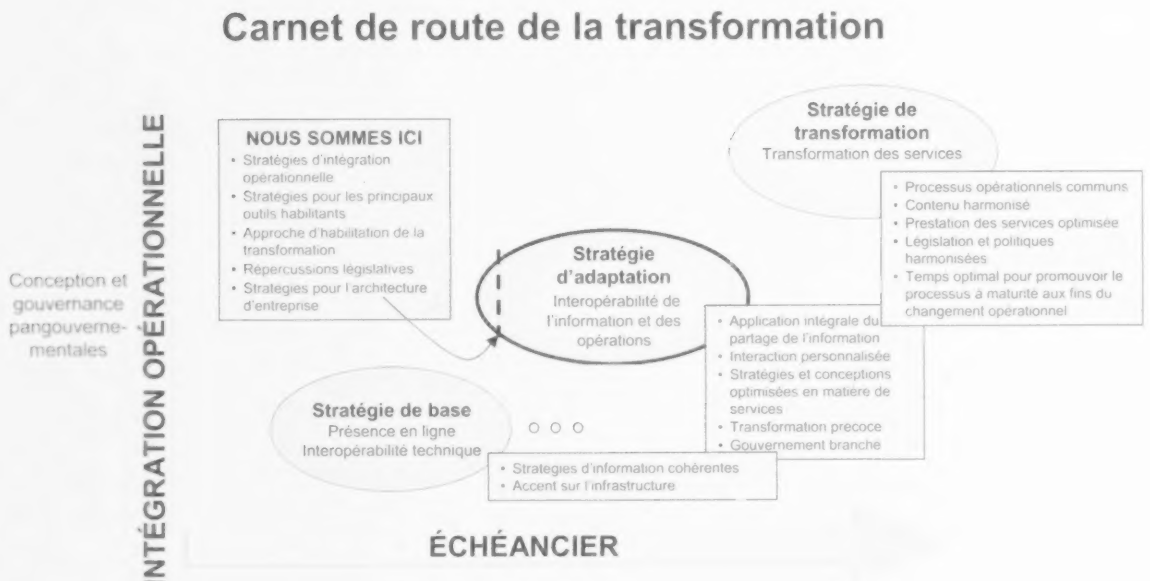
de rendement existant du gouvernement du Canada (c.-à-d. *Le rendement du Canada*) et sert de fondement pour l'harmonisation et la gestion stratégiques et la planification intégrée, y compris l'élaboration d'un modèle de gouvernance.

3. **Du cadre de transformation du PTO** qui réunit un plan directeur et un programme pour définir et produire les produits livrables nécessaires au passage à la mise en œuvre. Il fournit la structure pour le MRSG, notamment déterminer et harmoniser tous les éléments dont il faut tenir compte dans le cadre de la transformation opérationnelle, un ou plusieurs programmes ou un processus opérationnel dont on doit tenir compte pour la planification de la transformation et la conception opérationnelle.
4. **Un ensemble d'outils habilitants et de domaines de besoins**, qui constituent les capacités opérationnelles de base communes à tous les ministères et organismes qui permettent l'interopérabilité et l'intégration. Par exemple, une infrastructure ou plate-forme commune de TI est une forme d'outil habilitant, au même titre qu'un ensemble commun de normes, spécifications ou patrons pour la gestion de l'information et une approche commune à l'égard de la gestion des RH à l'échelle du gouvernement.
5. **Une méthodologie de transformation globale** qui fournit un processus itératif étape par étape à suivre de l'étape de planification à l'étape de mise en oeuvre dans les projets de transformation opérationnelle afin de produire des plans de mise en œuvre, des analyses de cas, des normes, des conceptions, des stratégies et des vision « exécutables ».

Un sixième élément en développement actuellement est un modèle de transformation de la gouvernance qu'un bureau d'harmonisation et de gestion stratégique pourrait appuyer pour faciliter une transformation opérationnelle normalisée et disciplinée à l'aide des outils du PTO, et surveiller le processus afin de guider la transformation vers la réalisation des objectifs nationaux. La conception du modèle de gouvernance se fait de manière à s'assurer que les outils du PTO permettent une transformation opérationnelle novatrice et concertée et que les décisions des cadres supérieurs sont prises aux moments appropriés pour faire avancer l'interopérabilité et (ou) l'intégration.

Le carnet de route de la transformation

Tel qu'illustré ci-dessous, le carnet de route de la transformation indique là où, globalement, les gouvernements au Canada s'orientent vers l'intégration opérationnelle. La transformation est en cours au sein des gouvernements et dorénavant plus rien ne sera au même endroit sur ce carnet de route. En fait, il pourrait y avoir beaucoup de raisons valables de ne pas aller de l'avant dans certains domaines. Le carnet de route fournit cependant des caractéristiques générales qui aideront les responsables opérationnels à déterminer la « maturité » de leurs processus opérationnels au titre de l'interopérabilité et de la transformation à grande échelle.


Carnet de route de la transformation
INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE
Conception et gouvernance pangouverne-mentales
NOUS SOMMES ICI
• Stratégies d'intégration opérationnelle
• Stratégies pour les principaux outils habilitants
• Approche d'habilitation de la transformation
• Répercussions législatives
• Stratégies pour l'architecture d'entreprise
Stratégie de transformation
Transformation des services
• Processus opérationnels communs
• Contenu harmonisé
• Prestation des services optimisée
• Législation et politiques harmonisées
• Temps optimal pour promouvoir le processus à maturité aux fins du changement opérationnel
Stratégie d'adaptation
Interopérabilité de l'information et des opérations
• Application intégrale du partage de l'information
• Interaction personnalisée
• Stratégies et conceptions optimisées en matière de services
• Transformation précoce
• Gouvernement branché
Stratégie de base
Présence en ligne
Interopérabilité technique
o o o
• Stratégies d'information cohérentes
• Accent sur l'infrastructure
ÉCHÉANCIER

Le modèle de référence stratégique des gouvernements canadiens (MRSG)

Si une image vaut mille mots, le modèle opérationnel, lui, vaut mille images. Lorsqu'une entreprise ou une grande organisation utilise la même méthode de modélisation pour illustrer tous les services et processus de l'ensemble de ses unités administratives, il est possible de voir d'importants éléments et les interdépendances entre ceux-ci de façon cohérente, de découvrir les dédoublements, les possibilités d'intégration ainsi que les meilleures pratiques à imiter ailleurs.

Le modèles de référence stratégique des gouvernements canadiens, ou MRSG, est l'**outil analytique** qui fournit un moyen normalisé et logique de schématiser les processus opérationnels. Les schémas sont produits, habituellement, par les architectes de l'entreprise et sont au centre du processus de conception. À prime abord, ils peuvent sembler intimidants aux personnes habituées à travailler dans un contexte narratif. Toutefois, la plupart des processus opérationnels *sont* complexes et comportent des douzaines, voire des centaines, de transactions différentes. Il est beaucoup plus facile d' « illustrer » cette complexité visuellement que par des mots et cela comporte moins de risques d'erreur.

Grâce à ces modèles opérationnels « gouvernementaux », le MRSG permet d'harmoniser les programmes et d'identifier les dédoublements, les écarts et les investissements en double ainsi que les possibilités de collaboration. C'est le principal outil du PTO pour réaliser l'interopérabilité et une intégration de grande valeur. Il permet d'analyser *uniformément* les processus opérationnels liés à différents types de programmes et services quelles que soient les structures administratives existantes Cela permet de comparer et d'harmoniser les processus opérationnels car ils ont été décrits et illustrés de la même manière. Il facilite le catalogage et la réutilisation de concepts qui soutiennent les mêmes types de programmes et de services dispensés aux mêmes clients. Le MRSG fonctionne aussi comme un système d'archivage pour le catalogage des modèles d'opération qui soutiennent les mêmes types de programmes et de services dispensés aux mêmes clients. Un de ses principaux avantages est qu'il permet aux gestionnaires des organismes et aux équipes de transformation partout dans les gouvernements d'apprendre les uns des autres et (ou) de réutiliser les modèles, d'économiser du temps *et* des ressources.

Le MRSG est fondé sur le modèle de référence de la fonction publique, qui a été élaboré conjointement avec 22 villes canadiennes et deux provinces. Il est en application dans 40 villes au Canada et aux États-Unis, et le gouvernement de l'Ontario s'en sert au titre de son programme d'architecture d'entreprise. Contrairement aux méthodes habituellement utilisées pour modeler des processus du secteur privé, le MRSG utilise le vocabulaire de la fonction publique, définit formellement plusieurs concepts essentiels en administration publique, tels que la responsabilité en matière de programmes et de services, et tient compte des fonctions du gouvernement, des types de services gouvernementaux et des modes de prestation propres à la fonction publique.

Quant on l'utilise au niveau contextuel et stratégique (comme l'explique la prochaine section, le MRSG est le principal outil utilisé pour les deux premières rangées du cadre de transformation du PTO – le niveau de

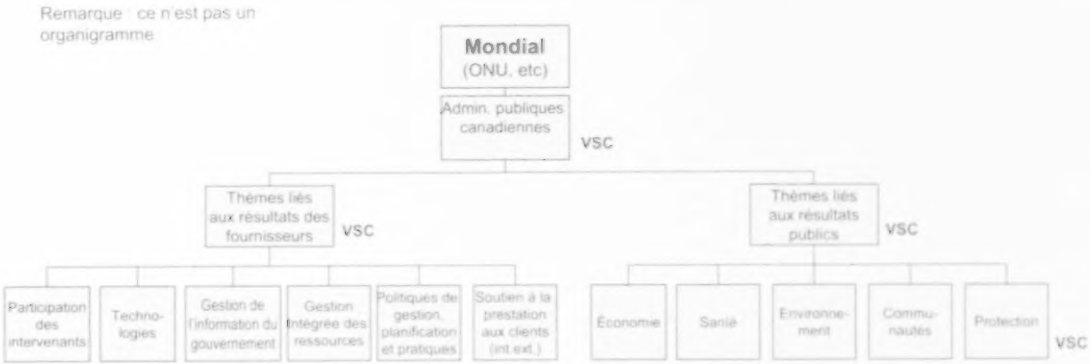
l'architecture opérationnelle stratégique). Concrètement, le recours au MRSG clarifie le contexte global, la portée et les limites d'un programme ou d'un service particulier ou d'une initiative de changement, tout en déterminant ses liens avec d'autres programmes, services et initiatives de changement que l'on doit adapter pour optimiser les chances de réaliser les objectifs opérationnels visés par la transformation.

Les modèles opérationnels stratégiques améliorent énormément la capacité des gouvernements de gérer la complexité car ils archivent des données structurelles spécifiques en respectant des normes. Ces données portent sur les programmes, les objectifs, les besoins, les fonctions opérationnelles, les horizons prévisionnels, etc. L'utilisation du MRSG pour créer des modèles à partir de ces données permet de les relier de manière concrète ou analytique aux politiques et objectifs du gouvernement aux niveaux les plus élevés *et* à ses activités quotidiennes. Le modèle opérationnel ne crée pas ou ne remplace pas le savoir. Il se contente de le représenter ou de l'illustrer. Par conséquent, les modèles opérationnels peuvent fournir « juste assez » de données conceptuelles pour garantir que les gestionnaires sont au courant des implications de leurs décisions en matière de conception opérationnelle – changements aux politiques, stratégies, programmes, services, etc., et peuvent appuyer une analyse plus détaillée si nécessaire.

Les principales dimensions du MRSG sont les champs de programmes et les services (produits). Tous les concepts opérationnels produits à l'aide du MRSG sont catalogués automatiquement dans le champ de programmes et dans la catégorie de services correspondants. Le MRSG comporte 23 champs de programmes qui divisent les programmes du gouvernement du Canada en catégories selon les besoins des groupes cibles. Ces champs de programmes sont soit des champs de programmes axés sur le public, comprenant les services dont les buts sont d'intérêt public et dont les résultats répondent aux besoins du public (il y a 12 champs de ce type), soit des champs de programmes fournisseurs, comprenant les services dont les buts sont ministériels (entreprise) et dont les résultats répondent aux besoins des fournisseurs – également appelés programmes « internes » du gouvernement (il y en a 11).

Dans le MRSG, les services ont été définis ou classés en se basant sur les modèles d'activité opérationnelle (c.-à-d. des processus). Chaque modèle produit un type de résultats communs pour les services – p. ex., une rencontre de consultation, une période d'autorisation, une constatation, etc. Le MRSG a identifié 19 catégories de résultats de service pour tous les services fournis par le gouvernement du Canada, tant à l'interne qu'à l'endroit du public.

Modèle opérationnel de la fonction publique



Toutes les activités gouvernementales peuvent être regroupées sous ces thèmes. Les services communs intergouvernementaux se retrouvent sous les thèmes des fournisseurs, à la gauche du diagramme.

Le modèle opérationnel de la fonction publique est le modèle du niveau le plus élevé du MRSG et il s'applique à *toutes* les opérations du gouvernement. Il permet d'harmoniser tous les programmes et services du gouvernement en fonction des champs de programme axés sur le public et les fournisseurs. Le modèle sert de base pour l'harmonisation et la gestion stratégique sous ces thèmes et facilite une planification intégrée, une mesure du rendement à l'échelle du gouvernement, et la gouvernance de la transformation opérationnelle dans les ministères, les organismes et les instances. Une vision, stratégie et conception (VSC) serait établie pour chaque thème. L'annexe B présente le modèle opérationnelle de la fonction publique en faisant ressortir les liens qu'il a avec les divers champs de programmes, ainsi que les outils habilitants et les domaines de besoins (présentés dans les sections ci-dessous).

Le MRSG comporte plusieurs modèles supplémentaires, chacun d'eux fournit de l'information sur les principaux aspects des opérations gouvernementales. Neuf de ces modèles sont :

1. **Le modèle des programmes et des services,** est le modèle « supérieur » ou le modèle contextuel, il classifie tous les programmes et services. L'application de ce modèle vise à harmoniser et favoriser une connaissance commune de la portée ou la gamme de résultats souhaités (les besoins auxquels il répond) et les extrants fournis par le(s) programme(s) pour lequel (lesquels) on crée un modèle à l'aide d'un cadre normalisé. Un échantillon de ce modèle incluant tous les secteurs d'activité (défini dans le Budget des dépenses du gouvernement du Canada) selon une série normalisée de caractéristiques est joint à l'Annexe A.

2. **Le modèle d'harmonisation des programmes et services (MHPS),** qui décrit les services fournis directement ou indirectement par le gouvernement du Canada et montre les services fournis par les fournisseurs au public. Il regroupe et harmonise les groupes cibles, leurs besoins, les résultats directs, les services axés sur les groupes cibles des programmes, les produits des services et les programmes dans de nombreuses instances. Plusieurs parties de ce modèle sont terminées : les services liés à la prestation des subventions et contributions; au fonctionnement des passerelles et des regroupements; aux opérations des passerelles et des grappes à l'infrastructure commune des TI; aux opérations d'approvisionnement.
3. **Le modèle de responsabilisation et d'intégration des services (MRIS),** qui montre les interdépendances entre les services internes et les services qui fournissent des produits au public- l'ensemble de la chaîne des valeurs. Il décrit tous les services requis dans la portée d'un ou plusieurs programmes, tous les produits de ces services et les relations de responsabilisation entre ces services. Plusieurs parties de ce modèle sont terminées : les services liés à la prestation des subventions et contributions; au fonctionnement des passerelles et des regroupements; aux opérations des passerelles et des grappes à l'infrastructure commune des TI; aux opérations d'approvisionnement.
4. **Le modèle de lots d'extrants de transition,** qui décrit les services qui détectent ou aident un groupe cible à passer d'un état à un autre, ou l'en empêchent. Ces volets de services illustrent des regroupements logiques de services qui, ensemble, répondent à tous les souhaits ou au souhait final des groupes cibles.
5. **Le modèle d'information (MI)**, relève et décrit les éléments d'intérêt communs au gouvernement du Canada au sujet desquels l'information est recueillie et utilisée. Le modèle vise à créer un vocabulaire opérationnel commun et à établir une base sémantique pour l'interopérabilité de l'information.
6. **Le modèle de la logistique (ML)**, qui relève et décrit les types de lieux, de zones, d'instances, de frontières et d'autres éléments à référence spatiale et géographique qui intéressent le gouvernement du Canada. Le modèle repère et définit les types de flux opérationnels importants entre eux, p. ex., transport, énergie, information, etc. Certains exemples du ML sont terminés pour les opérations d'approvisionnement et les programmes de subventions et de contributions.
7. **Le modèle de groupe cible**, qui relève et décrit les populations d'intérêt pour le gouvernement du Canada, y compris celles qui reçoivent des produits des programmes et services gouvernementaux, appelées généralement clients, ainsi que celles qui bénéficient du fait que ces produits soient fournis.

8. **Le modèle des événements et des cycles (MEC)**, qui relève et décrit les cycles, en reliant une demande de service ou une plainte à un incident portant atteinte à la sécurité ou à une catastrophe naturelle. Il couvre les cycles prévisibles comme l'exercice financier et les cycles imprévisibles comme les conditions météorologiques qui affectent les opérations des gouvernements. Ce modèle vise à mieux coordonner les processus de prestation de services de différents fournisseurs suite au même événement. Le MEC doit également permettre de découvrir et d'enregistrer les profils de réponses efficaces aux différents types d'événements.

9. **Le modèle du rendement (MR)**, montre l'interdépendance des paramètres de rendement pour les programmes, les services, les processus et les ressources. Il doit aider à harmoniser les mesures du rendement de différentes sources, en vue de parvenir à une conception mieux intégrée de l'information sur le rendement. Une partie du modèle, appelée modèle logique du programme, montre la contribution des extrants des services aux objectifs stratégiques gouvernementaux.

Les modèles du MRSG sont évolutifs du point de vue de leur définition, de leur contenu et de leur utilité. Actuellement, les modèles sont alimentés par le contenu provenant de sources générales - documents sur la vision, les politiques et la stratégie, et études dans des domaines précis comme l'infrastructure commune des TI, les passerelles et les grappes, les programmes de subventions et de contributions. Toutefois, au fil du temps, ce contenu sera revu, validé et élargi, dans la mesure où les modèles servent de système d'archivage régissant certains projets et initiatives de changement.

Le cadre de transformation

Avant de schématiser et de planifier le changement dans une grande organisation complexe, il faut d'abord le définir ou le délimiter de manière logique. Les grandes organisations ont besoin d'une perspective cohésive de l'ensemble de leurs opérations afin de comprendre ce qu'elles transforment et pourquoi, comment et où cela fonctionne, et qui est affecté. Puis, pour procéder à la transformation, elles doivent adopter une manière logique et disciplinée pour avancer et sortir du piège de la vision. Sans un moyen pour déterminer la portée et « chorégraphier » la transformation, les tentatives de transformation, en particulier au sein des unités administratives et des instances peuvent facilement se dégrader en une suite d'événements exceptionnels dans certains secteurs de l'entreprise. Cela occasionne des inégalités et de l'incohérence dans les services donnés aux clients, une inefficacité importante en ce qui concerne la planification, la mise en œuvre et les opérations et la perte de possibilités de réduire les chevauchements et les dédoublements.

Le cadre de transformation du PTO offre un moyen formel de délimiter les opérations du gouvernement et assure une transformation davantage

coordonnée, opportune et stratégique. Il s'inspire du « cadre Zachman », un cadre d'intégration de la gestion du changement dans les grandes organisations. Plusieurs ministères fédéraux et autres gouvernements au Canada sont déjà familiers avec ce cadre, ce qui facilite la transition au PTO.

Le cadre pour une architecture d'entreprise et une architecture des systèmes d'information – la norme dans l'industrie en matière de planification de la conception des systèmes – a été élaboré par John Zachman. Il est basé sur ces observations de la manière dont les industries de l'architecture, la construction, l'ingénierie et la fabrication gèrent la construction de produits complexes et le changement. Son cadre permet aux gestionnaires supérieurs des opérations et aux professionnels de la TI de travailler de concert afin de comprendre pleinement les répercussions des principales stratégies relatives aux opérations et à la TI

Le cadre de transformation du PTO peut être appliqué à n'importe quel projet, indépendamment de son étendue (vaste ou limitée). On l'utilise pour organiser un « plan directeur de transformation », mettre au point l'outil qui servira à établir la portée de la transformation, ainsi qu'une séquence logique de conception et de planification des produits livrables, appelée « programme de transformation ».

Le plan directeur compartimente les éléments opérationnels en 30 cellules, qui tiennent lieu de liste de vérification progressive de tous les aspects dont il faut tenir compte dans le projet de transformation. Sur la ligne du haut, six colonnes représentent le « quoi, comment, où, qui, quand et comment ». Six perspectives différentes apparaissent dans la grille : contextuel (portée), conceptuel, logique, physique, mise en œuvre et opérationnelle. Cela garantit que tous les aspects opérationnels sont identifiés et conceptualisés de façon suffisamment détaillée pour être sûr que le travail de conceptualisation est cohérent et coordonné à mesure qu'il avance vers la phase de mise en œuvre. Beaucoup des modèles du MRSG peuvent être utilisés pour peupler les cellules dans le plan directeur. Par exemple, on trouve le modèle de la logistique dans la colonne « où », le modèle de groupe cible dans la colonne « qui », le modèle des événements et des cycles dans la colonne « quand » et le modèle du rendement dans la colonne « pourquoi ».

On utilise le plan directeur pour produire des modèles opérationnels périodiques – des modèles pour produire des définitions du processus opérationnel « actuel » et « visé » (p. ex., d'ici 5 ans et d'ici 10 ans).

Le programme de transformation identifie tous les produits livrables de la planification et de la conceptions stratégiques qui doivent être produits dans le cadre du travail de modélisation pour montrer le chemin qui permettra de passer de l'état « actuel » à l'état « visé ». Ces sont les produits nécessaires pour planifier, alimenter, communiquer et exécuter la transformation. Ce sont les extrants produits au fur et à mesure en utilisant la méthode de planification et de conception du PTO (traitée à la fin de cette section). Ces extrants vont des visions et des conceptions stratégiques aux études de cas et aux plans de mise en œuvre qui permettent une prise de décision éclairée et progressive pour finalement accomplir la transformation opérationnelle.

Le lien entre le carnet de route et le plan directeur est illustré ci-dessous.

Cadre de transformation du PTO

Plan directeur de la transformation

	Quoi	Comme	Où	Qui	Quand	Pourquoi
Portée contexte	Éléments importants pour l'organisation	Programmes Services	Champs de compétence Emplacement des opérations Régions	Groupes cibles Rôles Intervenants Communautés Organisations *Effectif*	Cycles Événements	*Vision* Autorisations Besoins ciblés *Énoncés des valeurs* Résultats Éléments de l'environnement
Conceptuel	Modèle d'information	Modèle d'harmonisation des programmes et services Modèle d'intégration et d'harmonisation des services *Modèle opérationnel* *Ententes sur les niveaux de services*	Modèle logistique	Modèle de groupe cible Modèle de communauté Modèle de responsabilité organisationnelle Modèle de culture	Modèle d'événements et de cycles Modèle de transition à l'état de groupe cible	Modèle d'autorisations Modèle de rendement
Logique	Modèle logique des données	Architecture d'application *Cas d'utilisation*	Architecture de distribution (Z = architecture de système réparti)	Architecture d'interface humaine	Structure de traitement	Modèle de règles administratives
Physique	Modèle physique des données	Conception du système	Architecture du système	Architecture de présentation	Structure de contrôle	Conception des règles
Mise en œuvre	Définition des données	Programme	Architecture de réseau	Architecture de sécurité	Définition du moment propice	Spécification des règles
Opérations						

Plan directeur des opérations

Programme de transformation

Produits livrables de la conception et de la planification stratégiques

- Évaluation de la problématique opérationnelle
- Vision opérationnelle cible
- Stratégie de transformation
- Concept opérationnel cible
- Analyse de rentabilisation de la transformation
- Plan directeur de la transformation

Produits livrables de la conception et de la planification du système

tels que définis par le processus RUP (Rational Unified Process) ou la méthode UMM (UNCEFACT Modelling Methodology)

Cadre de transformation du PTO

Plan directeur de la transformation

	Quoi	Comme	Où	Qui	Quand	Pourquoi
Portée contexte	Éléments importants pour l'organisation	Programmes Services	Champs de compétence Emplacement des opérations Régions	Groupes cibles Rôles Intervenants Communautés Organisations *Effectif*	Cycles Événements	*Vision* Autorisations Besoins ciblés *Énoncés des valeurs* Résultats Éléments de l'environnement
Conceptuel	Modèle d'information	Modèle d'harmonisation des programmes et services Modèle d'intégration et d'harmonisation des services *Modèle opérationnel* *Ententes sur les niveaux de services*	Modèle logistique	Modèle de groupe cible Modèle de communauté Modèle de responsabilité organisationnelle Modèle de culture	Modèle d'événements et de cycles Modèle de transition à l'état de groupe cible	Modèle d'autorisations Modèle de rendement
Logique	Modèle logique des données	Architecture d'application *Cas d'utilisation*	Architecture de distribution (Z – architecture de système réparti)	Architecture d'interface humaine	Structure de traitement	Modèle de règles administratives
Physique	Modèle physique des données	Conception du système	Architecture du système	Architecture de présentation	Structure de contrôle	Conception des règles
Mise en œuvre	Définition des données	Programme	Architecture de réseau	Architecture de sécurité	Définition du moment propice	Spécification des règles

Programme de transformation

Produits livrables de la conception et de la planification stratégiques

- Évaluation de la problématique opérationnelle
- Vision opérationnelle cible
- Stratégie de transformation
- Concept opérationnel cible
- Analyse de rentabilisation de la transformation
- Plan directeur de la transformation

Produits livrables de la conception et de la planification du système

tels que définis par le processus RUP (Rational Unified Process) ou la méthode UMM (UNCEFACT Modelling Methodology)

Opérations	*Demandes de services* *Extrants de services* *Intrants de procédés* *Extrants de procédés*	*Services* *Procédés*	*Emplacements* *Canaux*	*Bénéficiaires des services* *Travailleurs* *Fournisseurs de services*	Calendrier	*Rendement réel*	Plans de fonctionnement

Plan directeur des opérations

Les outils habilitants et les domaines de besoins

Les outils habilitants sont des capacités opérationnelles de base qui permettent à une entreprise de faire avancer son niveau de maturité et son agilité pour l'atteinte de ses objectifs opérationnels. Les domaines de besoin jouent un rôle « transversal essentiel » dans l'amélioration des services publics en regroupant les exigences communes telles que l'accessibilité, la protection de la vie privée et la sécurité. À ce jour, dix outils habilitants et trois domaines de besoins de base ont été repérés. Plusieurs appartiennent au Programme fournisseur des systèmes d'information (SI) (un des 11 champs de programme fournisseur dans le MRSG). Comme l'illustre le diagramme ci-dessous, ils jouent un rôle clé dans la réalisation de l'interopérabilité.

Le rôle du dirigeant principal de l'information du GdC et le mandat de la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI) du Secrétariat du Conseil du Trésor sont de garantir la saine gestion de l'information au sein du gouvernement et la gérance des biens liés à la technologie de l'information. A ce titre, la DDPI utilise le PTO pour fournir des stratégies, des normes et des conceptions pour sept outils habilitants considérés

comme essentiels à l'interopérabilité, à commencer par la gestion de l'information (les autres sont l'infrastructure de la TI, la protection de l'information et de l'infrastructure, la fiabilité de l'identité, la gestion de l'information, la gestion des ressources de l'entreprise et la relation et la gestion des cas).

Cependant, pour faire progresser l'interopérabilité et l'intégration, les conceptions des outils habilitants *doivent* tenir compte des exigences opérationnelles de *tous* les autres champs des programmes axés sur le public et les fournisseurs. Lorsqu'il sera utilisé uniformément dans l'ensemble du gouvernement du Canada comme outil commun d'analyse et de définition des activités et comme système d'archivage des conceptions opérationnelles, le MRSG améliorera de façon significative les efforts déployés pour élaborer des conceptions d'outils habilitants solides.

Les capacités nécessaires à la transformation de tous les champs de programmes publics et fournisseurs apparaîtront au fil du développement de conceptions d'outils habilitants spécifiques. Par exemple, dans le cas de l'outil habilitant de la gestion de l'information (GI), la capacité requise est de faire en sorte que de l'information de *qualité* soit accessible aux fonctionnaires et à la population canadienne autorisés, partout au Canada et en tout temps, à l'appui de la prestation des services et des programmes du gouvernement du Canada. Éventuellement, l'outil habilitant de la gestion de l'information (GI) sera associé à une vision, une stratégie, des politiques, des normes, et des conceptions réutilisables qui garantiront la mise en œuvre de systèmes et de composantes pour appuyer la gestion de l'information qui peuvent être partagés par plusieurs conceptions opérationnelles dans les programmes fournisseurs et axés sur le public.

Méthode de conception et de planification du PTO

On utilise le MRSG et le plan directeur de transformation pour produire des modèles, mais ils ne disent pas aux propriétaires d'entreprise quoi en faire. C'est le rôle du programme de transformation, qui donne les lignes générales sur la manière d'aller de l'avant et qui dicte quels modèles peuvent et doivent être utilisés. La méthode de conception et de planification fournit aux responsables opérationnels les moyens de réaliser les produits livrables pour la planification, la conception et la mise en oeuvre dont ils ont besoin quand ils utilisent les modèles pour la réalisation de la transformation opérationnelle. Avec ces modèles, il est possible de déterminer où l'interopérabilité peut améliorer le rendement et de découvrir, d'évaluer et de classer par ordre de priorité les possibilités d'intégration de grande valeur. Enfin, ils fournissent un processus itératif étape par étape de planification et de mise en œuvre de la transformation.

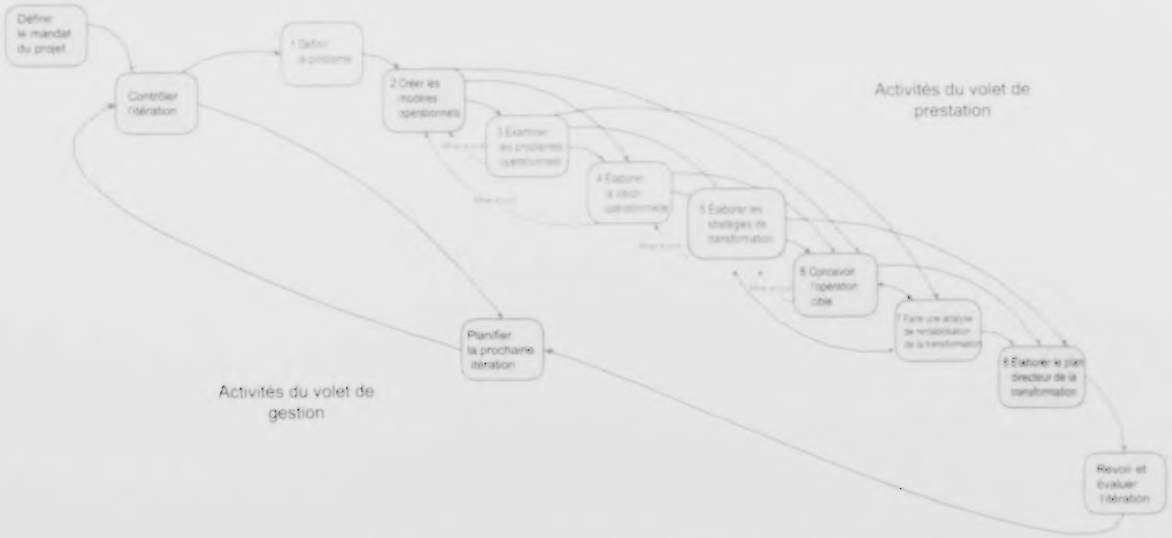
Les principales utilisatrices de la méthodologie sont les équipes de transformation opérationnelles qui incluent un gestionnaire de projet, un analyste opérationnel, un spécialiste de la transformation, ainsi qu'un responsable de la conception et de la modélisation opérationnelles, aussi connus sous le nom d'architectes. La méthodologie permet aux équipes de transformation de faire preuve de rigueur et de cohérence dans leur travail. Cela est également vrai en ce qui concerne le développement des produits des projets de transformation, notamment les évaluations des problèmes opérationnels, les visions ciblées, les stratégies de transformation, les conceptions ciblées, les études de rentabilisation de la transformation, les plans de mise en œuvre de la transformation, les examens de l'état de préparation et les évaluations de l'harmonisation. Ces « produits étape par étape » garantissent que les architectes savent quoi modéliser et concevoir et permettent aux responsables opérationnels d'établir un processus décisionnel progressif pour passer de la vision à la mise en œuvre de la transformation opérationnelle.

La méthode de planification et de conception du PTO comporte deux parties intégrées :

- **La méthodologie de planification et de conception *stratégiques* du PTO** qui se concentre sur les deux rangées supérieures du plan directeur de transformation et est utilisée par les projets de planification pour créer des conceptions stratégiques et maîtriser les plans directeurs de mise en œuvre pour les projets de transformation;
- **La méthodologie de planification et de conception des *systèmes* du PTO**, qui se concentre sur les rangées trois à cinq du cadre et est essentiellement utilisée pour la mise en œuvre de la transformation par les équipes de projet chargées dans le plan directeur de la transformation d'exécuter le travail de conception. (La méthodologie

de planification et de conception des systèmes est actuellement en développement.)

Les versions de produits livrables clés sont produites à l'aide de la méthode de manière *itérative*. Et, dans le cadre de chaque itération, chaque version subséquente d'un produit recycle et améliore les autres produits livrables antérieurs. Cela reflète l'ordre naturel de la découverte et du développement. Tel qu'illustré ci-dessous, une version initiale d'une vision opérationnelle (étape 4) est nécessaire avant de développer une stratégie de transformation (étape 5), mais le développement d'une stratégie de développement initial fournira probablement de nouvelles perspectives qui nécessiteront un retour en arrière pour recycler et améliorer la vision :


Définir le mandat du projet
Contrôler l'itération
2 Créer les modèles opérationnels
Activités du volet de prestation
Planifier la prochaine itération
Activités du volet de gestion
Revoir et évaluer l'itération

Les entités gouvernementales qui ont rapidement adopté la méthode du PTO

« Je suis très enthousiaste en ce qui concerne le PTO, car il nous aide vraiment à comprendre les interactions entre les gouvernements du point de vue du client et tout du citoyen. Il réunit l'information et le processus de manière cohérente sans perdre de vue la responsabilité et la juridiction du programme. Le PTO représente les opérations du gouvernement de manière systématique, si bien qu'il montre où il y a des chevauchements et des lacunes dans les services nous permettant de transformer les opérations et d'augmenter notre efficacité.»

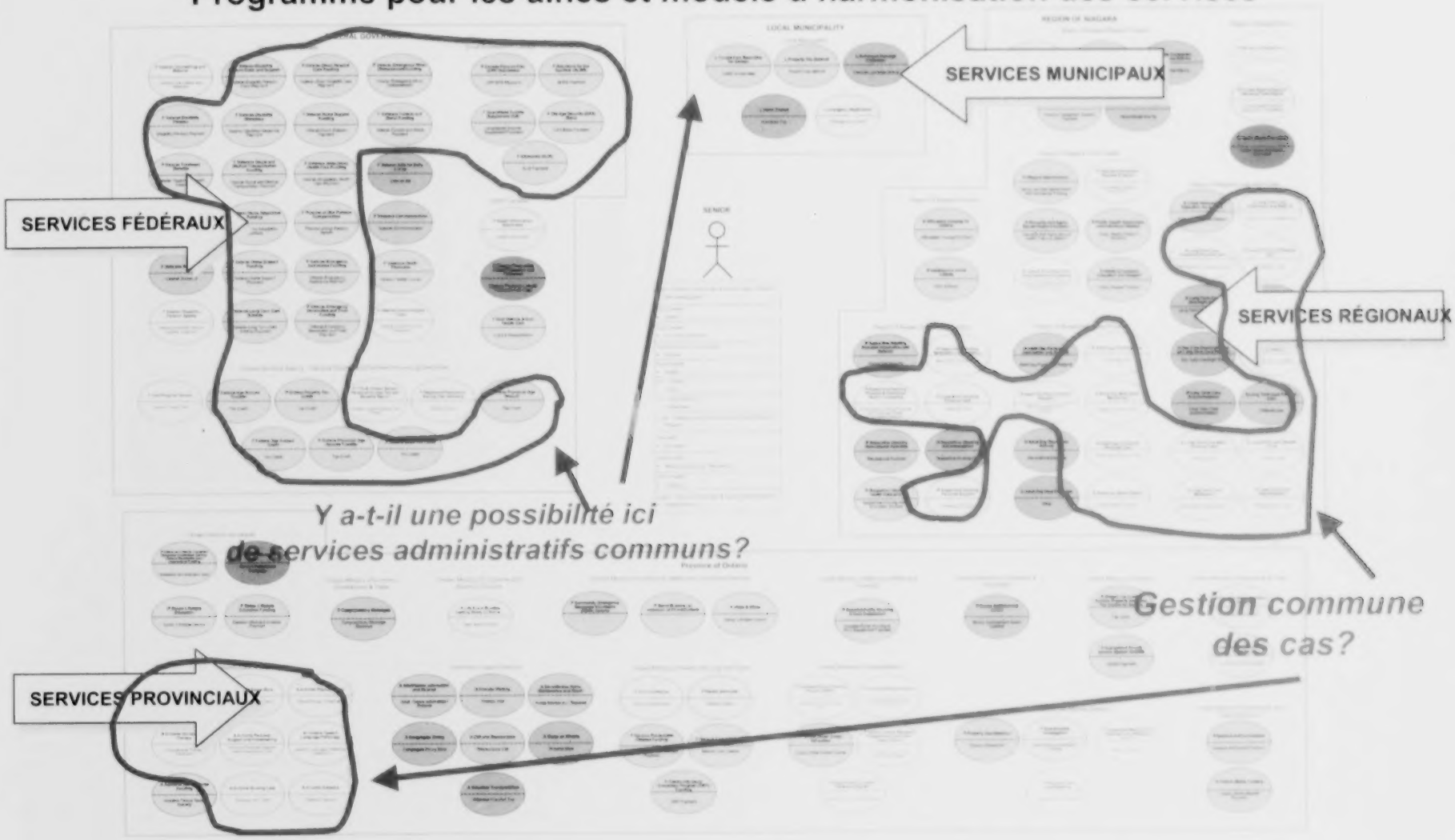
- Mary Tate, SMA, Services aux consommateurs et aux entreprises, Division de la prestation intégrée des services, gouvernement de l'Ontario

Depuis la première édition du PTO en avril 2003, l'équipe du PTO au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a fait plus de 70 présentations et exposés aux ministères et organismes, ainsi qu'à d'autres organisations des gouvernements et du secteur privé. Huit projets ont été mis sur pied par les entités qui ont rapidement adopté la boîte à outils. Ces entités incluent les ministères et organismes fédéraux qui travaillent ensemble à la prestation de services, la gestion de l'information et la sécurité publique. Des projets sont interjuridictionnels et, tel qu'il est décrit dans les deux projets ci-dessous, illustrent l'utilité du PTO pour créer un consensus dans les nombreuses instances en ce qui concerne les domaines où l'on doit rechercher une intégration à valeur élevée pour les clients communs.

Le ministère des Anciens Combattants, l'Agence du revenu du Canada, Santé Canada et, au niveau provincial, Développement social Canada, le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises de l'Ontario, le Secrétariat aux affaires des personnes âgées de l'Ontario et le ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario ont participé au ***projet de mise en correspondance des services offerts aux aînés***. En outre, l'Ontario a inclus la municipalité régionale de Niagara au projet. Cette dernière a fourni des représentants de ces services communautaires, des services de police et de santé publique. Au total, 16 personnes ont participé à trois ateliers de deux jours tenus sur une période de trois mois avec des travaux à faire chez soi avant et après chaque session. On a utilisé les outils du PTO pour identifier les possibilités de transformation qui amélioreraient la prestation de services aux aînées au sein des quatre paliers gouvernementaux (fédéral, provinciaux, régionaux et locaux).

Un total de 203 services a été identifié dans toutes les instances. On a fait une distinction entre les services publics axés directement sur les aînés en fournissant, par exemple, des soins à long terme, et les services axés sur les autres fournisseurs de services publics, par exemple, un service qui fournit des fonds pour les soins à long terme. Une représentation visuelle du modèle d'harmonisation des services et programmes est donnée à la page suivante. Les services offrant les produits du même type, indépendamment de l'instance qui les fournit sont représentés en utilisant la même couleur, faisant ainsi ressortir les possibilités de mise en commun de l'information, de collaboration et de consolidation de la prestation de services (p. ex., gestion commune de cas) ou d'intégration.

Programme pour les aînés et modèle d'harmonisation des services



Dans le cadre des trois ateliers, des produits ont été développés et perfectionnés, notamment :

1. Une vision commune à toutes les instances en ce qui a trait aux aînés;
2. Une définition normalisée des services et programmes axés sur les aînés pour déterminer le contexte permettant d'identifier les possibilités de transformation;
3. Un énoncé des problèmes basé sur un classement et une analyse rigoureuse des causes profondes des problèmes;
4. Les possibilités de transformation classées et ciblées avec l'analyse de cas initiale.

Une analyse rigoureuse des modèles et des besoins des processus de prestation de services a permis d'identifier les problèmes communs et de trouver des idées pour améliorer ces processus. Une analyse des besoins a été axée sur cinq principaux états « non souhaités » dans lesquels pourraient se trouver les aînés et qui influencent le besoin de services. Ces états sont : la maladie, un hébergement inadéquat, l'abus, l'insécurité financière, l'isolement. Un aîné peut passer d'un état souhaitable à un état non souhaitable (p. ex., d'un état de bonne santé à la maladie à un état de bonne santé). On a ensuite regroupé des services pertinents pour chacune de ces transitions, permettant d'identifier les problèmes rencontrés pour la prestation de services et de trouver des idées d'amélioration. (Voir la figure ci-dessous.)

Parmi les causes fondamentales identifiées comme contribuant aux difficultés et défis rencontrés pour répondre aux besoins des aînés figuraient la collaboration de fournisseurs de services inégaux et irréguliers, le manque de systèmes de soutien, l'insuffisance des fonds pour la prestation de soins, la formation insuffisante et le manque d'information au sujet des aînés. On a identifié des possibilités d'amélioration des services qui contribuaient à répondre aux mêmes besoins fondamentaux (p. ex., *la popote roulante* et *les programmes de repas communautaires*). Cela a suggéré des possibilités de coordination, comme la mise en commun des fournisseurs et des mécanismes de prestation. Des services identifiés comme étant du même type – par exemple, on a établi que la tâche principale de 17 services aux aînés consistait à fournir de l'information – ce qui a suggéré des possibilités importantes de mise en commun des ressources et des services des fournisseurs.

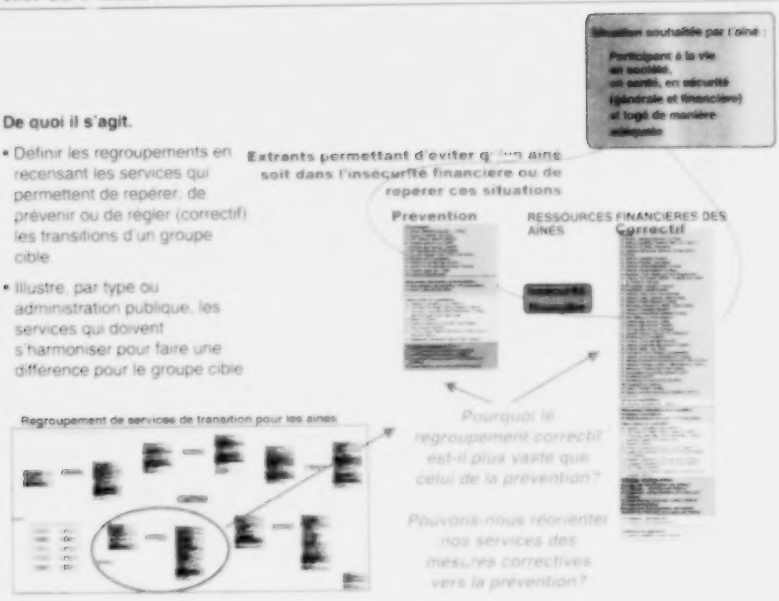
Au total, cela a donné lieu à 122 idées d'amélioration des services. Quarante-sept de ces idées ont été regroupées en sept possibilités. Ces dernières ont ensuite été réduites à trois possibilités « catalytiques », satisfaisant toutes aux critères d'acceptation ci-dessous comme étant des projets de transformation opérationnelle multijuridictionnels viables :

- sert de moteur à l'intégration;
- change le comportement (chez les fournisseurs de services);
- change la relation avec le client, en augmentant l'importance accordée au client par le fournisseur de services;
- réduit les étapes et les processus pour obtenir des résultats;
- diminue le temps de réponse et économise de l'argent;
- produit des avantages durables.

Les participants discutent en ce moment avec leurs gestionnaires et leurs cadres supérieurs des plans qui permettront de passer à la phase suivante de développement de projets catalytiques. La réalisation d'études de cas plus détaillées et plus rigoureuses pour chacune des trois possibilités et l'engagement de juridictions et d'intervenants supplémentaires font partie de ces plans.

Les ***services aux entreprises en démarrage*** sont une deuxième entité gouvernementale qui a adopté rapidement la méthodologie du PTO. Ces services sont axés en particulier sur les entrepreneurs qui ouvrent un nouveau restaurant. Sous le contrôle d'Industrie Canada, deux ministères de l'Ontario et la région et la municipalité de Halton ont participé à ce projet.

Dans le cadre de trois ateliers, 81 services ont été identifiés, dont 40 desservaient ces clients à l'échelle municipale et régionale. Une analyse a


De quoi il s'agit.
• Définir les regroupements en recensant les services qui permettent de repérer, de prévenir ou de régler (correctif) les transitions d'un groupe cible
• Illustre, par type ou administration publique, les services qui doivent s'harmoniser pour faire une différence pour le groupe cible
Extrants permettant d'éviter q[illegible] aînés soit dans l'insécurité financière ou de repérer ces situations
Prévention
RESSOURCES FINANCIÈRES DES AÎNÉS
Correctif
Regroupement de services de transition pour les aînés
Pourquoi le regroupement correctif est-il plus vaste que celui de la prévention?
Pouvons-nous réorienter nos services des mesures correctives vers la prévention?

Au total, cela a donné lieu à 122 idées d'amélioration des services. Quarante-sept de ces idées ont été regroupées en sept possibilités. Ces dernières ont ensuite été réduites à trois possibilités « catalytiques », satisfaisant toutes aux critères d'acceptation ci-dessous comme étant des projets de transformation opérationnelle multijuridictionnels viables :

- sert de moteur à l'intégration;
- change le comportement (chez les fournisseurs de services);
- change la relation avec le client, en augmentant l'importance accordée au client par le fournisseur de services;
- réduit les étapes et les processus pour obtenir des résultats;
- diminue le temps de réponse et économise de l'argent;
- produit des avantages durables.

Les participants discutent en ce moment avec leurs gestionnaires et leurs cadres supérieurs des plans qui permettront de passer à la phase suivante de développement de projets catalytiques. La réalisation d'études de cas plus détaillées et plus rigoureuses pour chacune des trois possibilités et l'engagement de juridictions et d'intervenants supplémentaires font partie de ces plans.

Les ***services aux entreprises en démarrage*** sont une deuxième entité gouvernementale qui a adopté rapidement la méthodologie du PTO. Ces services sont axés en particulier sur les entrepreneurs qui ouvrent un nouveau restaurant. Sous le contrôle d'Industrie Canada, deux ministères de l'Ontario et la région et la municipalité de Halton ont participé à ce projet.

Dans le cadre de trois ateliers, 81 services ont été identifiés, dont 40 desservaient ces clients à l'échelle municipale et régionale. Une analyse a

révélé que 31 permis d'un type ou d'un autre concernaient l'ouverture de nouveaux restaurants. Plus de 250 idées ont été données pour améliorer les services fournis à ce groupe de clientèle, y compris la simplification de l'accès aux licences et aux permis. Certaines d'entre elles nécessitaient que les paliers de gouvernement municipaux et provinciaux utilisent le numéro d'entreprise fédéral, la consolidation d'une présence Internet pour l'accès aux services dans toutes les instances, la consolidation des permis en un « super permis », des manières de réutiliser l'information dans toutes les instances afin de réduire le nombre de fois que le client doit fournir la même information, des centres de contact avec les clients et un outil de gestion commun.

Deux possibilités ont été choisies. La première consiste à améliorer le Centre de service aux entreprises Canada-Ontario pour fournir un meilleur service à ces clients et fournir des références intégrées aux services municipaux, régionaux, provinciaux et fédéraux qui s'appliquent. La deuxième possibilité « mise en place de services interjuridictionnels » implique la création d'un nouveau service afin de permettre une collaboration en ce qui a trait à la prestation de services dans toutes les instances qui :

- donne automatiquement accès à tous les services dans toutes les instances quand la demande (de permis ou de licence) est requise;
- fournit et recueille l'information de manière à permettre aux clients d'y accéder à partir d'un guichet unique dans n'importe quelle instance ou par n'importe quelle voie.

Prochaines étapes

Des efforts sont actuellement déployés pour finaliser un modèle de gouvernance et examiner la possibilité de créer un bureau d'harmonisation et de gestion stratégique qui supervisera l'utilisation des outils du PTO et agira comme gardien de la stratégie de formulation et de planification.

Parallèlement, des efforts sont en cours pour « promulguer » le PTO en trois phases, comme suit :

- Établir les bases – mars 2005
- Prendre de l'ampleur – mars 2006
- Institutionaliser – mars 2007

Le SCT examine aussi la possibilité de rendre certains éléments obligatoires (mis en vigueur progressivement au cours de la prochaine année ou des deux prochaines années) pour des catégories spécifiques d'initiatives. Cela pourrait comporter de rendre obligatoire :

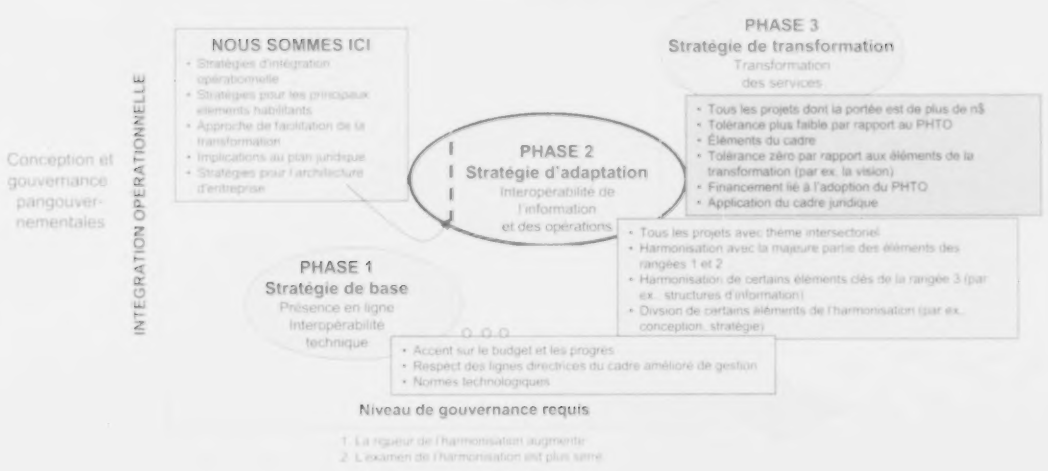
- l'utilisation du cadre du PTO et la désignation de certains modèles comme étant essentiels pour les rangées 1 et 2 du plan directeur (c.-à-d. MHPS, MRIS, modèle d'information et modèle supérieur);
- l'utilisation du MRSG comme modèle de base gouvernemental normalisé au Canada;
- l'officialisation des outils habilitants et des domaines de besoins comme étant les moyens normalisés pour comprendre ces capacités transversales;
- la production de produits méthodologiques clés du PTO (p. ex., vision, stratégie, conception).

Indépendamment de la limite dans laquelle les éléments du PTO sont rendus obligatoires, ou quand, pour assurer la promotion et permettre l'utilisation de ces éléments, il faudra :

- La mise en oeuvre d'une structure de gouvernance ;
- Une stratégie de communication intergouvernementale ;
- Un bureau central du PTO et des bureaux du PTO pour des projets clés
- L'intégration des éléments du PTO aux groupes de la DDPI (c.-à-d. transformation des services, architecture d'entreprise, gérance) ou à d'autres groupes du SCT
- L'établissement de deux nouvelles disciplines au gouvernement (c.-à-d. architectes d'entreprise, spécialistes en transformation opérationnelle).
- L'établissement d'un forum consultatif des secteurs public et privé.

La gouvernance est reconnue comme une exigence cruciale. Le graphique ci-dessous intègre le carnet de route de la transformation au niveau de gouvernance requis à mesure que les gouvernements avancent vers l'interopérabilité et l'intégration :

Carnet de route de la gouvernance de la transformation


INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE
Conception et gouvernance pangouver-nementales
NOUS SOMMES ICI
• Stratégies d'intégration opérationnelle
• Stratégies pour les principaux éléments habilitants
• Approche de l'habilitation de la transformation
• Implications au plan juridique
• Stratégies pour l'architecture d'entreprise
PHASE 3
Stratégie de transformation
Transformation des services
• Tous les projets dont la portée est de plus de n$
• Tolérance plus faible par rapport au PHTO
• Éléments du cadre
• Tolérance zéro par rapport aux éléments de la transformation (par ex. la vision)
• Financement lié à l'adoption du PHTO
• Application du cadre juridique
PHASE 2
Stratégie d'adaptation
Interopérabilité de l'information et des opérations
• Tous les projets avec thème intersectoriel
• Harmonisation avec la majeure partie des éléments des rangées 1 et 2
• Harmonisation de certains éléments clés de la rangée 3 (par ex., structures d'information)
• Division de certains éléments de l'harmonisation (par ex., conception, stratégie)
PHASE 1
Stratégie de base
Présence en ligne
Interopérabilité technique
• Accent sur le budget et les progrès
• Respect des lignes directrices du cadre amélioré de gestion
• Normes technologiques
Niveau de gouvernance requis
1. La rigueur de l'harmonisation augmente
2. L'examen de l'harmonisation est plus serré

À court terme, les ministères et organismes pourront commencer à adopter les outils pour réaliser leurs propres projets de transformation opérationnelle. Les ministères et organismes pourront tout particulièrement :

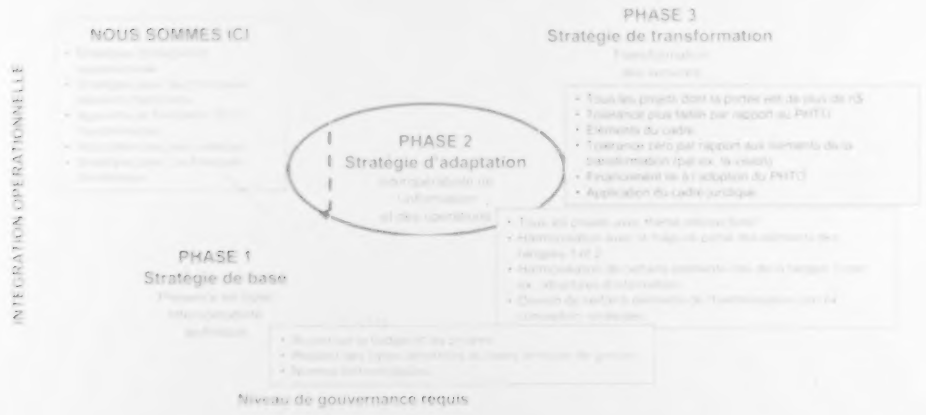
- Aider le PTO en faisant progresser la boîte à outils et ses méthodes en vue de créer une capacité de transformation opérationnelle pangouvernementale;
- Commencer à appliquer cette manière de penser à toute la conception opérationnelle et technologique;
- Déterminer les projets et initiatives de transformation opérationnelle rendus à une étape qui leur permettrait de tirer profit des outils pour améliorer leur interopérabilité et leur niveau d'intégration;
- Travailler à l'établissement de mécanismes d'habilitation de la transformation en mettant stratégiquement l'accent sur la conception opérationnelle.

Plusieurs ressources sont maintenant disponibles pour aider les gestionnaires de projets et les équipes de conception. Elles sont disponibles à www.cio-dpi.gc.ca/btep-pto

La plupart des organisations fédérales participent à différents degrés aux efforts actuels de transformation des processus opérationnels au chapitre de la transformation des services, de la sécurité et de la protection

La gouvernance est reconnue comme une exigence cruciale. Le graphique ci-dessous intègre le carnet de route de la transformation au niveau de gouvernance requis à mesure que les gouvernements avancent vers l'interopérabilité et l'intégration :

Carnet de route de la gouvernance de la transformation



À court terme, les ministères et organismes pourront commencer à adopter les outils pour réaliser leurs propres projets de transformation opérationnelle. Les ministères et organismes pourront tout particulièrement :

- Aider le PTO en faisant progresser la boîte à outils et ses méthodes en vue de créer une capacité de transformation opérationnelle pangouvernementale;
- Commencer à appliquer cette manière de penser à toute la conception opérationnelle et technologique;
- Déterminer les projets et initiatives de transformation opérationnelle rendus à une étape qui leur permettrait de tirer profit des outils pour améliorer leur interopérabilité et leur niveau d'intégration;
- Travailler à l'établissement de mécanismes d'habilitation de la transformation en mettant stratégiquement l'accent sur la conception opérationnelle.

Plusieurs ressources sont maintenant disponibles pour aider les gestionnaires de projets et les équipes de conception. Elles sont disponibles à www.cio-dpi.gc.ca/btep-pto

La plupart des organisations fédérales participent à différents degrés aux efforts actuels de transformation des processus opérationnels au chapitre de la transformation des services, de la sécurité et de la protection

publiques, et de l'amélioration des opérations internes. Ils ont tout à gagner de leurs propres progrès, mais également de la réussite pangouvernementale. L'adoption d'une approche de conception commune en matière de transformation opérationnelle, d'harmonisation et de gestion stratégique permettra de réduire les risques, de bâtir une expertise au chapitre de l'architecture interne et de la conception des systèmes, de tirer profit du travail et de réutiliser les solutions, d'économiser du temps et des ressources partout dans l'entreprise pour tous les projets de transformation et les opérations en cours.

Face à la complexité du projet, une approche rigoureuse et disciplinée à l'égard de la conception et de l'harmonisation a un potentiel important pour réduire les risques inhérents à la transformation opérationnelle, en particulier quand elle implique la collaboration entre et dans les ministères, les organismes et les instances. À mesure que les pressions augmentent pour réaliser des économies de coûts et améliorer l'efficacité des opérations en procédant à une transformation opérationnelle, les gouvernements ne peuvent tout simplement pas se permettre de rester bloqués à l'étape de la vision. En outre, l'approche du PTO permettra aux gouvernements du Canada d'élaborer leurs propres modèles opérationnels et savoir-faire dans le domaine de la transformation opérationnelle ce qui, avec le temps, améliorera leur capacité de changement et de modernisation et garantira que leurs opérations sont harmonisées de manière stratégique par rapport aux défis et aux demandes auxquels les gouvernements sont confrontés dans un environnement opérationnel qui évolue à grande vitesse.

Annexe A : Échantillon du modèle des programmes et services du MRSG

Modèle principal des MRS des GC Nombre de secteurs (Budget principal des dépenses 2002-2003) que produisent des types d'extrants de services d'activités dans le contexte des champs de programmes		Types d'extrants de services																			
		Fournir la capacité d'agir			Améliorer la capacité d'agir				Faciliter et influencer l'action				Réglementer l'action						Base		
		Financement	(Unités de) ressources	Nouvelles connaissances	Soins et rencontres de réadaptation	Rencontres d'éducation et de formation	Rencontres de loisirs et culturelles	Déplacements	Rencontres de consultation	Jumelage, aiguillage et liens	Protection des droits et promotion	Périodes d'emploi	Périodes de permission	Constatations	Décisions et jugements	Sanctions et périodes d'application de sanctions	Périodes de protection	Interventions	Règles (lois, politiques, stratégies, plans ...)	Changements adoptés	Utilisation totale des secteurs d'activités
Champs de programmes publics	Développement (socio) économique	42	38	23	4	21	2	1	28	25	11	12	18	12	7	9	28	4	16	7	308
	Sciences et accroissement du savoir	8	7	8	0	4	0	0	7	6	5	0	2	3	3	2	4	0	4	4	67
	Mise en valeur des ressources naturelles	5	4	5	0	3	0	0	5	7	1	1	3	4	2	4	6	0	4	0	54
	Protection de l'environnement	11	11	8	1	4	1	0	6	6	2	3	7	6	4	7	12	4	5	2	100
	Santé publique	13	8	8	6	5	3	0	9	7	6	4	5	8	1	7	14	3	4	2	113
	Protection juridique, collective et démocratique et droits de la personne	11	17	16	3	9	4	1	17	9	6	31	8	18	14	10	18	0	2	6	180
	Développement social	19	16	11	8	12	4	0	16	11	3	2	6	8	5	6	9	2	7	3	148
	Développement culturel	13	16	11	1	11	9	0	14	13	3	3	4	4	2	2	14	0	9	1	130
	Progrès de l'éducation	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	Sécurité publique	18	18	13	6	11	3	0	16	8	5	5	12	12	7	13	23	6	8	3	187
	Justice	4	6	6	0	3	0	0	7	2	1	0	6	8	6	6	8	1	4	1	67
	Sécurité et défense nationales	2	4	3	1	1	1	1	1	1	0	1	2	2	0	1	3	1	1	2	28
Champs de programmes de fournisseurs	Politiques, planification et services de gestion publics	26	36	21	2	11	2	0	24	15	13	6	3	8	4	3	15	2	22	5	218
	Politique, planification et services de gestion organisationnels	14	34	8	1	7	1	0	18	8	6	2	2	6	1	1	10	1	16	3	139
	Prestation de services intégrée																				
	Services de gestion des communications	14	29	6	1	10	1	0	15	8	7	2	2	3	1	0	9	1	14	2	125
	Services de gestion des ressources humaines	16	36	10	1	9	1	1	20	5	5	4	3	7	2	0	14	2	15	6	157
	Services de gestion financière	17	35	7	1	7	1	0	16	6	5	3	2	4	2	1	11	1	13	2	134
	Services de gestion de l'information et des technologies	13	31	7	1	7	2	0	16	7	7	2	2	3	1	0	10	2	13	2	126
	Services de gestion de la chaîne d'approvisionnement	13	30	5	1	6	1	1	14	5	5	3	2	4	1	2	9	1	13	3	118
	Services administratifs	14	30	5	1	6	1	1	14	5	5	3	1	3	1	0	9	1	14	2	116
	Services de gestion des installations et des immobilisations	14	32	6	1	6	1	1	15	6	5	3	1	3	1	0	11	1	15	3	125
	Services professionnels	2	4	2	0	2	0	0	5	1	1	0	1	1	1	2	1	1	23	46	92
	Utilisation totale des secteurs d'activités	289	443	189	40	156	39	7	284	161	102	76	91	125	66	74	239	34	222	105	

Annexe A : Échantillon du modèle des programmes et services du MRSG

Modèle principal des MRS des GC Nombre de secteurs	Fournir la capacité d'agir			Améliorer la capacité d'agir				Faciliter et influencer l'action				Réglementer l'action						Base	
Budget principal des dépenses 2019-2020 par secteur de services (sources : Tableau de renseignements supplémentaires sur les programmes de paiements de transfert)	Financement	(Unités de) ressources	Nouvelles connaissances	Soins et nourriture (y compris la réadaptation)	Rencontres d'éducation et de formation	Rencontres de loisirs et culturelles	Déplacements	Rencontres de consultation	Ouvrage, agilité et tiers	Protection des droits et promotion	Périodes d'entente	Permis et licences	Contrôles	Services et avantages	Sanctions et amendes (y compris les pénalités)	Fonctions de soutien	Interventions	Règles (lois, politiques, stratégies, plans, etc.)	Changements adoptés
Développement social et économique	42	38	23	4	21	2	1	28	25	11	12	14	12	7	8	28	4	16	7
Sciences et accroissement du savoir	8	7	8	0	4	0	0	7	6	5	0	1	1	1	0	4	0	4	4
Mise en valeur des ressources naturelles	5	4	5	0	3	0	0	6	7	1	1	0	0	2	4	6	0	4	0
Protection de l'environnement	11	11	8	1	4	1	0	6	6	2	3	1	0	4	7	12	4	9	2
Santé publique	13	8	8	0	5	3	0	9	7	6	4	1	0	1	1	14	3	4	2
Protection juridique, politique et démocratique et droits de la personne	11	17	16	3	9	4	1	17	9	6	11	0	10	14	10	18	0	2	6
Développement social	19	16	11	5	12	4	0	16	11	3	2	3	4	3	6	9	2	7	3
Développement culturel	13	16	11	1	11	9	0	14	13	3	3	4	3	2	2	14	0	9	1
Progrès de l'éducation	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sécurité publique	18	18	13	6	11	3	0	16	8	5	5	12	13	7	13	23	6	8	3
Justice	4	6	6	0	3	0	0	7	2	1	0	4	6	6	6	5	1	4	1
Sécurité et défense nationales	2	4	3	1	1	1	1	1	1	0	1	2	2	1	1	3	1	1	2
Politique, planification et services de gestion publics	26	36	21	2	11	2	0	24	15	13	6	8	8	4	5	15	2	22	5
Politique, planification et services de gestion organisationnels	14	34	8	1	7	1	0	18	8	6	2	3	3	1	1	13	1	16	3
Prestation de services intégrés																			
Services de gestion des communications	14	29	6	1	10	1	0	15	8	7	2	3	3	1	3	9	1	14	2
Services de gestion des ressources humaines	16	36	10	1	9	1	1	20	5	5	4	3	1	2	0	14	2	15	6
Services de gestion financière	17	35	7	1	7	1	0	16	6	5	3	3	4	4	1	11	1	13	2
Services de gestion de l'information et des technologies	13	31	7	1	7	2	0	16	7	7	2	3	3	3	2	10	2	11	2
Services de gestion de la chaîne d'approvisionnement	13	30	5	1	6	1	1	14	5	5	3	3	4	1	2	9	1	13	3
Services administratifs	14	30	5	1	6	1	1	14	5	5	3	3	3	1	3	9	1	14	2
Services de gestion des installations et des immobilisations	14	32	6	1	6	1	1	15	6	5	3	3	3	1	3	11	1	13	3
Services professionnels	2	4	2	0	2	0	0	5	1	1	0	1	1	1	2	1	1	33	46
Utilisation totale des secteurs d'activités	289	443	189	40	156	39	7	284	161	102	70	85	88	66	74	239	34	233	106

	Type d'extrant du service	Type de service
Fournir la capacité d'agir	Financement	Obtenir et dispenser des ressources financières
	(Unités de) Ressources	Fournir des ressources telles que biens, équipement, installations (et autres que les fonds et les ressources humaines)
	Nouvelles connaissances	Effectuer des recherches
Améliorer la capacité d'agir	Soins et rencontres de réadaptation	Fournir des soins et des services de réadaptation aux personnes et remettre du matériel en état
	Rencontres d'éducation et de formation	Fournir des occasions d'éducation et de formation
	Rencontres de loisirs et culturelles	Fournir des occasions de loisirs et des expériences culturelles
Faciliter et influencer l'action	Déplacements	Déplacer des personnes et des objets
	Rencontres de consultation	Fournir de l'information et des conseils
	Jumelage, aiguillage et liens	Dispenser des services de courtage, d'aiguillage, de mise en rapport et de jumelage
	Protection des droits et promotion	Influencer, défendre les droits, persuader, accroître la sensibilisation
	Périodes d'entente	Établir des occasions de collaboration, négocier des ententes, régler des différends
Réglementer l'action	Périodes de permission	Réglementer, émettre des permis et des licences, des certificats, identifier, autoriser
	Constatations	Inspecter et enquêter
	Décisions et jugements	Appliquer des règles et rendre la justice
	Sanctions et périodes d'application de sanctions	Assurer l'application, appliquer des sanctions, pénaliser
	Périodes de protection	Surveiller, avertir, mettre en garde, entreposer, éliminer les menaces, réduire les risques
	Interventions	Intervenir, réagir aux menaces et aux urgences, donner de l'aide, rétablir l'ordre
Base	Règles (lois, règlements politiques, stratégies, plans, conceptions, normes)	Établir et modifier des règles
	Changements adoptés	Modifier l'organisation, les pratiques, les systèmes existants

	Type d'extrant du service	Type de service
Fournir la capacité d'agir	Financement	Obtenir et dispenser des ressources financières
	(Unités de) Ressources	Fournir des ressources telles que biens, équipement, installations (et autres que les fonds et les ressources humaines)
	Nouvelles connaissances	Effectuer des recherches
Améliorer la capacité d'agir	Soins et rencontres de réadaptation	Fournir des soins et des services de réadaptation aux personnes et remettre du matériel en état
	Rencontres d'éducation et de formation	Fournir des occasions d'éducation et de formation
	Rencontres de loisirs et culturelles	Fournir des occasions de loisirs et des expériences culturelles
	Déplacements	Déplacer des personnes et des objets
Faciliter et influencer l'action	Rencontres de consultation	Fournir de l'information et des conseils
	Jumelage, aiguillage et liens	Dispenser des services de courtage, d'aiguillage, de mise en rapport et de jumelage
	Protection des droits et promotion	Influencer, défendre les droits, persuader, accroître la sensibilisation
	Périodes d'entente	Établir des occasions de collaboration, négocier des ententes, régler des différends
Réglementer l'action	Périodes de permission	Réglementer, émettre des permis et des licences, des certificats, identifier, autoriser
	Constatations	Inspecter et enquêter
	Décisions et jugements	Appliquer des règles et rendre la justice
	Sanctions et périodes d'application de sanctions	Assurer l'application, appliquer des sanctions, pénaliser
	Périodes de protection	Surveiller, avertir, mettre en garde, entreposer, éliminer les menaces, réduire les risques
	Interventions	Intervenir, réagir aux menaces et aux urgences, donner de l'aide, rétablir l'ordre
Base	Règles (lois, règlements politiques, stratégies, plans, conceptions, normes)	Établir et modifier des règles
	Changements adoptés	Modifier l'organisation, les pratiques, les systèmes existants

Champs de programmes publics	Reconnaissent les besoins de la population
Développement (socio) économique	Besoin d'organiser, de travailler, de faire du commerce, de prospérer
	Besoin de protection face aux crimes économiques
Sciences et accroissement du savoir	Besoin de nouvelles connaissances
Mise en valeur des ressources naturelles	Besoin d'utiliser ou de consommer des ressources naturelles
	Besoin de conserver ou de renouveler les ressources naturelles
Protection de l'environnement	Besoin de jouir d'un environnement naturel et de pouvoir compter sur sa présence
Santé publique	Besoin de protection contre les maladies
Protection juridique, collective et démocratique et droits de la personne	Besoin de reconnaissance et de protection des droits et libertés juridiques, collectifs, humains et démocratiques
Développement social	Besoin de surmonter les désavantages
	Besoin d'aider les autres et de partager la prospérité et une communauté
Développement culturel	Besoin de préserver l'identité, l'histoire, les traditions, les valeurs
Progrès de l'éducation	Besoin de développer le potentiel humain
Sécurité publique	Besoin de protection face aux dangers naturels et non naturels
	Besoin de protection face aux crimes avec violence
Justice	Besoin d'être traité de manière juste et équitable
	Besoin que des sanctions et pénalités soient appliquées aux contrevenants
Sécurité et défense nationales	Besoin de protection face aux insurrections, au terrorisme, aux menaces internationales, et défense des libertés

Champs de programmes de fournisseurs	Besoins reconnus chez les fournisseurs
Politiques, planification et services de gestion publics	Besoin de répondre aux besoins publics et de réaliser les objectifs publics
Politique, planification et services de gestion organisationnels	Besoin de façonner l'organisation en vue d'accomplir les objectifs publics
Prestation de services intégrée	Besoin d'intégrer la prestation des services provenant de divers domaines de programmes
Service de gestion des communications	Besoin de communiquer avec la population et avec les fournisseurs, y compris le gouvernement
Services de gestion des ressources humaines	Besoin d'utiliser les ressources humaines du gouvernement et d'en assurer la gérance
Services de gestion financière	Besoin d'utiliser les ressources financières du gouvernement et d'en assurer la gérance
Services de gestion de l'information et des technologies	Besoin d'utiliser l'information gouvernementale et d'en assurer la gérance
Services de gestion de la chaîne d'approvisionnement	Besoin d'assurer les approvisionnements et de préserver les ressources dépensées par le gouvernement
Services administratifs	Besoin d'utiliser les ressources, installations et biens du gouvernement
Services de gestion des installations et des immobilisations	Besoin de garder en état et d'assurer la gérance des installations et des biens confiés au gouvernement
Services professionnels	Besoin de respecter les lois, règlements, les pratiques exemplaires, à titre d'entreprise

Annexe B : Version détaillée du modèle opérationnel de la fonction publique